



## DOSSIER

# Externalisation

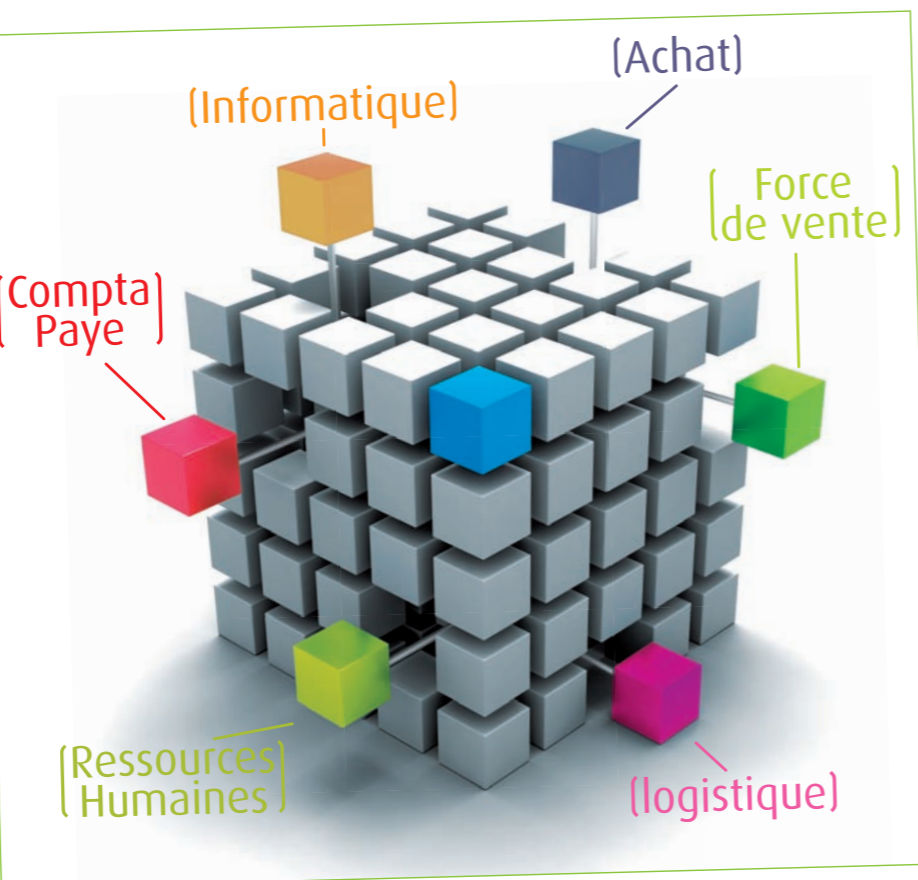
## Des services gagnants ?

par Denis Roux

"Une entreprise sans usine". La phrase de Serge Tchuruk alors pdg d'Alcatel est restée dans les mémoires comme la caricature poussée à l'extrême de l'entreprise post industrielle. Cela n'a d'ailleurs pas porté chance à son auteur, ni à la société qu'il dirigeait. Reste la question essentielle que se pose aujourd'hui chaque chef d'entreprise : comment concentrer toutes ses forces et ses compétences sur le cœur de métier qui, logiquement, constitue la plus-value ? Et comment gérer les activités périphériques qui vont du gardiennage à la restauration collective, en passant par l'informatique et la logistique ? Réponse : l'externalisation.

## MEILLEURE PERFORMANCE

Ce choix que font aussi bien les multinationales que les Pme trouve plusieurs justifications. La première est indiscutablement la réduction des coûts. Confier une tâche à un prestataire permet de totalement maîtriser ses coûts définis par un contrat : la rémunération correspond exactement au travail réalisé, et les investissements nécessaires à ce service sont supportés par la société de service. Celle-ci se montre très compétitive notamment parce que ses salariés bénéficient en général de conditions



moins avantageuses que ceux d'une grande multinationale et qu'en travaillant simultanément pour plusieurs clients, le prestataire réalise de substantielles économies d'échelle dont bénéficient ses clients, de l'ordre de 35 à 40%. Les prestataires sont en général hyper

spécialisés dans leurs domaines. A ce titre, ils attirent plus facilement de jeunes talents à qui ils peuvent offrir des évolutions de carrière, et investissent dans les technologies les plus récentes. La multiplicité des contrats leur donne une expertise pour utiliser les "bonnes pratiques". D'où un gain

de temps et une plus grande efficacité au profit du client qui, de surcroît se montre beaucoup plus exigeant envers une entreprise avec qui il a contractualisé qu'avec un service support intégré.

## RECENTRAGE SUR LE CŒUR DE MÉTIER

Là est la vraie question. Qu'est-ce que le cœur de métier ? La définition retenue par Jérôme Barthélemy<sup>(1)</sup> est "toutes les activités qui contribuent le plus fortement à la création de valeur dans une entreprise" en opposition donc aux activités périphériques : administration, maintenance, informatique, services légaux, comptabilité, nettoyage, documentation, RH, gardiennage, restauration, communication... Ces dernières sont assurées en interne, non par volonté, mais au fil des ans, sans que souvent elles aient fait l'objet d'une véritable analyse. Le recentrage sur le cœur de métier permet d'investir massivement sur les fonctions essentielles pour le développement de l'entreprise et non de consacrer des fonds à ces services non-vitaux. C'est d'ailleurs le choix assumé et, semble-t-il, couronné de succès de la société Vet affaires (voir page 30).

Le tableau ainsi brossé peut faire penser que l'externalisation est la panacée. Elle présente de réels bénéfices si elle est effectuée dans de bonnes conditions et à l'issue d'une vraie réflexion

stratégique. A contrario, le faire dans l'urgence pour réaliser rapidement des économies peut se révéler à terme catastrophique. Quels sont les risques ? Tout d'abord ne pas avoir bien perçu l'importance du service qui peut à terme se révéler plus stratégique que prévu. Or se décharger sur un prestataire peut occasionner très rapidement une perte importante de compétences technologiques dans le domaine et à terme créer une dépendance. Selon une étude récente, 77% des entreprises seraient incapables de réintégrer ce qu'elles avaient externalisées quelques années auparavant.

## EN VOIE DE PROGRESSION DANS LE DÉPARTEMENT

La précipitation d'une telle décision se perçoit très vite si, en interface du prestataire, l'entreprise ne prévoit pas une personne compétente. "Lorsqu'une entreprise externalise une activité parce qu'elle ne parvient pas bien à la gérer en interne, rien ne garantit qu'elle sera capable de mieux la gérer en externe" rappelle Jérôme Barthélemy. Avec en corollaire des coûts cachés.

Mais le risque le plus important est... la sous-performance du prestataire. On imagine les angoisses devant une logistique qui bafouille, une informatique défaillante. D'où la nécessité de se montrer très pointilleux sur la qualité et

la dimension du prestataire, et sur la précision du contrat.

Le tissu économique du département est constitué de Pme, et ne connaît donc pas aujourd'hui un développement généralisé des services externalisés. Ce dossier de Plein Ouest montre toutefois que l'informatique est en première ligne, portée il est vrai par un nombre important de sociétés de services implantées localement. La gestion des parcs automobiles est également une fonction que les entrepreneurs souhaitent souvent déléguer à des prestataires. Cela fait le bonheur des sociétés de location de longue durée qui réalisent de forts taux de croissance. Cela touche aussi bien les Pme que les grands distributeurs, l'exemple le plus emblématique étant celui de Système U (voir page 32).

Pour d'autres services, la démarche est balbutiante en Loire-Atlantique. Mais la réflexion est bien réelle. Et les initiatives de cadres partagés, de politique d'achat en commun, de regroupement de services export ou commerciaux prouvent que l'externalisation est un concept qui va bien au-delà du transfert pur et simple d'une activité à un prestataire. Et le mouvement de fond prend de l'ampleur avec la crise économique, qui, au-delà des affres du quotidien, est source de réflexion sur le profil de l'entreprise du futur.

(1) Auteur de "Stratégie d'externalisation" - 204 pages - Editions Dunod

## Mettez le cadeau au centre de votre stratégie

- Animation
- Motivation
- Récompense



- Stimulation
- Cadeaux
- Gestion d'opération
- Fidélisation

3 SUISSES ENTREPRISES  
Révélateur de stimulation www.3se.com

Contact : Catherine Panek  
cpanek@3suisesses.fr - 06.61.65.34.75



# Informatique : une tendance de fond

Pour des questions de coût, mais aussi pour de qualité de service ou pour faire évoluer leur système d'information, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir de transférer à un prestataire informatique tout ou partie de leur système d'information.

Par Florence Le Nevé

Il y a quelques années, la plupart des entreprises possédaient leur propre direction informatique et géraient en interne tout leur système d'information. Aujourd'hui, la tendance est à l'externalisation. **"Les directions informatiques se concentrent de plus en plus sur la qualification du besoin et choisissent de sous-traiter la mise en œuvre"**, souligne Christophe Lejeune, directeur général de Sigma développement (680 salariés, 45 M€ de CA consolidé en 2008) spécialisé dans l'édition de logiciels, le conseil, l'intégration et l'infogérance à La Chapelle-sur-Erdre. Et la crise est en train d'accélérer ce mouvement de fond. **"Les entreprises ont besoin de faire des économies à court terme. Depuis quelques mois, les directions fonctionnelles accentuent donc cette stratégie d'externalisation"**, constate Frédéric Rouleau, président des entités du groupe entreprises de Tibco (1300

salariés, 109,7 M€ de CA en 2008) à Saint-Aignan-de-Grand-Lieu. Il assure qu'aujourd'hui 80% de la valeur ajoutée attendue par les clients sont la réalisation d'économies. Et grâce à la mutualisation, le gain est bien réel.

ACCÉDER À DES  
TECHNOLOGIES COÛTEUSES  
EN NE PAYANT  
QUE LE COÛT D'USAGE

L'externalisation permet aussi une meilleure maîtrise des budgets puisque le prestataire propose à son client un prix à l'acte. **"En externalisant, les entreprises peuvent accéder à des technologies coûteuses et complexes en ne payant que le coût d'usage"**, précise Christophe Lejeune. L'entreprise se voit déchargée de la gestion des ressources humaines tout en lui offrant plus de souplesse. Les contraintes de

personnel et d'ajustement des ressources reposent en effet sur le prestataire et non plus sur l'entreprise. **"Il est souvent difficile, surtout si l'équipe est petite, d'avoir en interne toute la palette des compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et sur une large plage horaire"**, analyse Christophe Lejeune. Enfin, l'externalisation apporte un meilleur service. Et les exigences, en termes de disponibilité, de continuité de services, de sécurisation des données sont devenues telles qu'il devient compliqué pour les entreprises d'y répondre en interne sauf à réaliser de lourds investissements souvent impossibles à amortir. Sachant qu'il est reconnu qu'une entreprise survit rarement à une perte de données. **"Les exigences en termes de disponibilité des données sont de plus en plus draconiennes. Les entreprises veulent pouvoir utiliser leur système en continu. Seul un prestataire extérieur, par les moyens qu'il va mettre en œuvre, peut leur garantir"**, estime Pierre Voillet, Pdg de la société Oceanet Technology (25 salariés, 3,5 M€ de CA en 2008) à Nantes, spécialisée dans l'hébergement des applications Internet. Et les avancées technologiques, qui permettent par exemple la prise en main à distance, facilitent aujourd'hui grandement les transferts d'activités vers un prestataire extérieur. De même que la baisse des coûts d'interconnexion. Mais en province, l'externalisation s'accompagne rarement d'un transfert des salariés. **"Seulement 5% des dossiers d'externalisation que nous traitons entrent dans ce cadre. La plupart du temps, les salariés sont basculés vers d'autres missions"**, assure Frédéric Rouleau. ■



Selon Christophe Lejeune: **"Il est difficile pour de petites équipes d'avoir en interne toutes les compétences nécessaires et c'est pour cela que l'externalisation apporte un meilleur service à l'entreprise"**.

# Forces de vente : mutualiser plus qu'externaliser

Encore peu développée, l'externalisation commerciale devrait être dopée par la spécialisation du métier qui va conduire à la disparition du représentant multicartes.

Par Fabienne Proux

Faut-il externaliser ses commerciaux? Les avis sont partagés et les pratiques assez peu développées du moins en Loire-Atlantique où l'on ne recense quasiment pas de professionnels spécialisés dans ce domaine. **"C'est plus par méconnaissance que réticence"**, constate Philippe Cadiou, directeur général de Daytona (Ile de France) et ancien dirigeant de Duracel dans l'Ouest. **"Les spécialistes de l'externalisation commerciale comme la nôtre sont essentiellement basés en région parisienne et pas assez sollicités"**.

UNE PRATIQUE ASSEZ PEU  
CONNUE ET DÉVELOPPÉE

De fait, les acteurs locaux de type G&A links ou Activentes se limitent à réaliser pour le compte de leurs clients de la prospection commerciale et de la prise de rendez-vous par téléphone afin de décharger les commerciaux, ce qui leur permet d'être 100% actifs sur le terrain. **"C'est la spécialisation des filières qui amène une entreprise à sous-traiter cette fonction"**, explique Yves Le Cloarec, dirigeant d'Activentes (2,6 M€ de chiffre d'affaires).

Ainsi, cette Pme nantaise créée sous l'impulsion de Ouest-France, s'est spécialisée

dans la mise à disposition de forces de vente terrain pour la presse papier (Ouest-France et également Sud-Ouest). 44 commerciaux font de la prospection par téléphone et du porte-à-porte pour vendre des abonnements. La société a étendu son activité aux éditeurs de logiciels, pour lesquels elle gère la prospection commerciale, et les industriels de l'agroalimentaire. Toutefois pour ces derniers, Activentes se limite à l'animation en grandes surfaces lors de la sortie d'un nouveau produit, alors que des prestataires comme Daytona (235 vendeurs) fournissent des forces de vente supplémentaires. **"Elles complètent et renforcent les équipes permanentes de l'entreprise lorsqu'un produit doit être diffusé simultanément sur toute la France ou lors d'une campagne saisonnière"**, indique Philippe Cadiou. **"Nos solutions clé en main comprennent aussi bien la gestion des ressources humaines (recrutement, formation) que celle des coûts souvent difficiles à estimer, ce qui assure à l'entreprise flexibilité, réactivité et économie"**.

COMPLÉTER ET RENFORCER  
LES ÉQUIPES PERMANENTES

Une option qui peut aussi s'avérer judicieuse pour des petites entreprises, voire des start-up qui assureront la vente de leurs produits sans alourdir leurs charges et en restant concentrées sur leur cœur de métier. Pour Philippe Cadiou, la tendance est d'ailleurs à la professionnalisation des commerciaux du fait d'une évolution de plus en plus rapide des produits, et par conséquent à



Selon Philippe Cadiou de Daytona : **"Les spécialistes de l'externalisation commerciale sont essentiellement basés en région parisienne et pas assez sollicités"**.

la disparition des représentants multicartes. Cela entraîne une réorganisation de la profession entre deux types de profils : les commerciaux intégrés dans l'entreprise chargés des grands comptes et complétés par des prestataires extérieurs qui mettent en avant une parfaite connaissance des marchés. Xavier Lanoue, conseiller d'entreprise chez KPMG Pays de la Loire, ne croit pas non plus à **"l'externalisation totale des forces commerciales"**. Il constate non seulement une tendance à la réintégration des commerciaux, mais aussi à la mutualisation des forces de vente entre plusieurs entreprises sous la forme de structure pouvant évoluer du simple partenariat à l'entité juridique. **"Cette pratique destinée à chasser en meute fonctionne bien pour se développer à l'international"**, ajoute-t-il. ■

- Audit - Maintenance et dépannage de vos systèmes Informatiques
- Matériel et réseaux
- Logiciels de Gestion
- Formation

Tél. 08 92 68 22 70\*

\*10,34 € la mn

contact@keracom.fr - www.keracom.fr - 15 avenue Jacques CARTIER - 44800 SAINT-HERBLAIN

# Comptabilité et paye : autant les compétences que le coût

De plus en plus de sociétés choisissent aujourd'hui d'externaliser leur comptabilité et leur paye. Pour des questions de coûts mais aussi de qualité de service. Ou encore parce qu'elles n'ont pas les moyens de salarier toutes les compétences nécessaires à leur bon fonctionnement.

Par Florence Le Nevé

Qu'est-ce qui pousse aujourd'hui une entreprise à externaliser sa comptabilité ou sa paye ? Le coût est la réponse la plus évidente. C'est d'ailleurs dans cette logique que des entreprises ont recours à la sous-traitance offshore à Madagascar, à Maurice ou au Maroc. Ou qu'elles font appel à une société comme Comptacom à Laval, qui a développé un logiciel de comptabilité en ligne, compta.com, et gère la comptabilité de nombreuses entreprises, dont Warner Music et Virgin. Guillaume Caplan, son dirigeant, assure en effet être capable de diviser le coût par quatre. **"Nos prix sont établis à la facture traitée. Ce qui les rend plus transparents pour nos clients et permet de trouver des leviers d'économie, en demandant par exemple à leurs fournisseurs de grouper les factures"**, détaille Guillaume Caplan. Même logique pour les entreprises qui sous-traitent leur paye. **"Il est difficile pour une petite entreprise de supporter le coût d'un salarié spécialisé dans la paye"**, estime Jacky Boiteau, gérant de la

société Paye 44 à Bouguenais, filiale d'un cabinet d'expertise comptable. Mais pour Gilles Scognamiglio, associé Ernst&Young Advisory, le coût n'est pas toujours le facteur déclenchant. **"Quand les entreprises font ce choix pour les fonctions supports, c'est souvent pour bénéficier d'une expertise spécialisée qu'elles n'ont pas en interne"**. Un point de vue que partage Yves Guibreteau associé chez Strego et responsable de la Loire-Atlantique, de la Vendée et de la Bretagne.

## LA CRISE A ACCÉLÉRÉ LE PHÉNOMÈNE

**"Compte tenu de la complexité du code du travail et des règles sociales, il devient difficile pour les entreprises de se tenir à jour. Elles préfèrent donc faire appel à un prestataire extérieur qui va mieux maîtriser le sujet"**.

**"Externaliser, c'est se prémunir d'un risque"**, assure Gilles Scognamiglio. **"Nous leur apportons des garanties sur la traçabilité de l'information."**

**"Nous sécurisons ainsi le processus"**, confirme Gilles Caplan. Enfin, les entreprises ayant une activité saisonnière peuvent y trouver un autre intérêt. **"Nous leur permettons d'absorber leurs pics d'activité sans avoir recours à des CDD ou à de l'intérim"**, souligne Guillaume Caplan. Sans parler de la continuité de service, difficile souvent à assurer en interne. En attendant, tous s'accordent à dire que la crise a probablement accéléré le phénomène. **"Elle a obligé les entreprises à réfléchir à leur organisation. Beaucoup ont choisi de se recentrer sur leur cœur de métier et d'externaliser ce qui n'en faisait pas partie"**, note Gilles Scognamiglio. Mais attention, pour que l'externalisation soit réussie, elle ne doit pas conduire à la suppression en interne de l'ensemble de la fonction et des compétences. L'entreprise doit conserver des ressources capables de dialoguer avec le sous-traitant, de prendre les bonnes décisions, de contrôler l'exécution des processus et de participer à leur amélioration. ■

## ZOOM

### Vet'affaires : le choix d'une structure légère



Dès l'origine, Vet'affaires a choisi de se concentrer sur son cœur de métier et de sous-traiter tout ce qui n'en faisait pas partie. Le groupe, qui fédère aujourd'hui 95 magasins sur l'ensemble du territoire, externalise ainsi toute sa logistique, son stockage et sa comptabilité, sans oublier sa communication. Un choix que le spécialiste du hard-discount textile des Sorinières ne regrette pas. Si le groupe a beaucoup grossi en quelques années, il conserve ainsi une structure légère. Il a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 92,1 M€ avec 50 salariés seulement et 250 gérants-associés. **"Cela nous apporte de la souplesse, nous dégage d'une gestion lourde des ressources humaines et nous permet de profiter de l'expérience et de l'expertise de spécialistes dans leur domaine"**, détaille André Picard, directeur général associé. ■

Avec la taxe d'apprentissage  
donnons leur

→ **des ailes**



Avec votre CCI, construisez les leviers  
de la compétitivité de votre territoire

Date limite de versement :

→ 28 février 2010

Pour répondre à toutes vos questions,  
votre conseiller "taxe d'apprentissage"  
est à votre disposition au 02 40 44 60 60

CCI Nantes-St-Nazaire - 16 quai Ernest Renaud  
BP 90517 - 44105 Nantes cedex 4



Faites votre déclaration en ligne sur le site internet : [www.NantesStNazaire.cci.fr](http://www.NantesStNazaire.cci.fr)

# Faire baisser la note du parc automobile

C'est l'un des postes les plus externalisés par les entreprises. Elles sont toujours plus nombreuses à se débarrasser de leurs véhicules pour faire gérer leur parc automobile par des sociétés spécialisées dans la location longue durée.

Par Dominique Hervouët

Là comme ailleurs, la réduction des coûts et la recherche d'une meilleure efficacité sont à l'origine de cette externalisation qui se renforce avec la crise comme l'assure Bruno Vaudé, le directeur du développement de GCE Car Lease, une filiale de la Caisse d'Épargne : "Depuis un an, les entreprises externalisent tout ce qui n'est pas leur cœur de métier et notre activité de location longue durée augmente en conséquence car c'est la solution la plus économique pour elles. Nous sommes passés de 620 clients fin 2008 à 950 clients actuellement. Notre parc est passé de 3 146 à 5 181 véhicules. Notre agence de Nantes ouverte il y a deux ans, compte 125 clients et gère un parc de 671 véhicules..."

"L'entreprise cherche avant tout à avoir un véhicule en bon état, 365

jours par an et à sous-traiter son financement, la location longue durée n'imposant pas de capital de départ" rappelle Tony Lesaffre d'Europcar dont 15% de l'activité vient de la location longue durée dont le marché global représentait, en 2008, 1 140 000 véhicules dans l'Hexagone. Le parc automobile est la troisième dépense de nombreuses entreprises et il est donc normal qu'elles cherchent à faire baisser la note tout en utilisant leurs fonds propres à d'autres objets.

"C'est pourquoi les entreprises regardent de plus en plus près cette externalisation de service et celles qui ont opté pour la formule - en général des Pme de plus de 100 salariés - constituent 38% du parc total des véhicules d'entreprise" estime-t-on chez GCE Car Lease.

Toutefois la formule de la voiture appartenant à la société garde ses adeptes. Chez Sonisol racheté cette année par Proseco, Christophe Guégan assure que la voiture reflète l'image de la société et que son groupe y attache une grande importance. Sonisol garde cependant un parc de véhicules utilitaires en location.

## AU NOM DE L'ÉCOLOGIE

Chez Bel'm, le parc automobile appartient également à l'entreprise et cela découle de sa philosophie. "Par notre culture d'entreprise nous avons tendance à faire tout ce qu'on peut par nous même et nous externalisons très peu de services" souligne Yann Rolland, son président.

En revanche, Bel'm a choisi d'externaliser sa logistique pour répondre à une exigence très précise qui veut allier économie et écologie comme l'explique son dirigeant : "Nous avons une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et à ce titre nous avons externaliser une partie de notre logistique afin d'éviter que des poids lourds qui vont livrer à l'autre bout de la France reviennent à vide".

Le fabricant de portes qui emploie 470 personnes a donc sur la route des camions à ses couleurs mais appartenant à un transporteur comme le font de nombreuses entreprises.

C'est le cas de Système U Ouest. Avec ses 450 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts, l'enseigne doit avoir une logistique sans faille et elle a toujours externaliser le transport de ses marchandises comme l'explique Ronan Le Corre : "Notre métier n'est pas de gérer des chauffeurs routiers. Nous nous occupons de l'organisation du transport, du chargement des camions mais la route, c'est le domaine des transporteurs".

Le directeur de la logistique a fait ses comptes : "Nous avons 200 camions sur la route quotidiennement avec deux chauffeurs par véhicule. Alors acquérir une flotte de cette taille... Pourquoi faire et avec quelle valeur ajoutée pour l'entreprise ? L'externalisation est la bonne solution". ■



Système U Ouest a choisi d'externaliser son transport car son métier "n'est pas de gérer des chauffeurs routiers".

Bâtiments d'entreprise

Conception

Conseil

Réalisation

Suivi

Sur mesure et clés en main

Parce que votre entreprise est unique, nos bâtiments le sont aussi !

Le développement de votre entreprise nécessite la réalisation d'un bâtiment adapté à votre activité.

Nous vous assistons, vous conseillons et assurons l'ensemble des travaux de la conception jusqu'à la remise des clés.

Efficacité, expérience et compétences, AB2i, un partenaire à votre mesure.

49, rue Leinster  
44240 La Chapelle-sur-Erdre  
Tél. : 02 40 94 85 24  
Fax : 02 40 94 85 63  
Mail : ab2i@ab2i.fr



OFFRE RÉSERVÉE AUX PROFESSIONNELS

VEHICULE D'ENTREPRISE  
ET SI VOUS PASSIEZ À LA LOCATION LONGUE DURÉE ?

Pour obtenir une étude Longue Durée personnalisée, contactez Soizick Barriou au 02 40 63 35 89 ou votre agence Europcar Atlantique la plus proche

**549€**  
TTC PAR MOIS



**Scenic III Eco 2 - DCI 110**  
Peinture métallisée  
Assurances et entretien inclus  
36 mois - 60 000 km

44000 NANTES CENTRE Cité des Congrès - 02 40 89 40 88  
44000 NANTES GARE Accès sud - 02 40 47 19 38  
44110 CHÂTEAUBRIANT Rue GI Patton - ZC Vent d'Ouest - 02 40 28 33 00  
44150 ANCENIS 81 rue F. de Lesseps - 02 40 83 29 56  
44300 NANTES PARISIS 17 route de Paris - 02 40 52 08 08

44340 NANTES AÉROPORT Aéroport Nantes Atlantique - 02 40 84 81 05  
44500 LA BAULE 33 Avenue Georges Clémenceau - 02 51 75 02 41  
44570 TRIGNAC Bd Brassens ZAC de Grandchamps - 02 40 22 96 30  
44600 ST NAZAIRE GARE 26 rue Ile de France - 02 40 01 81 01  
44700 ORVAULT 310 route de Vannes - 02 40 63 12 13

**Auto44**  
LOCATION LONGUE DURÉE  
VEHICULES DE TOURISME ET UTILITAIRES

Entreprise indépendante  
franchisée d'Europcar France

**Europcar**

www.europcar-atlantique.com

# Les Ressources Humaines, une externalisation délicate

De plus en plus d'entreprises choisissent d'externaliser leurs ressources humaines face à la complexité croissante des nouvelles réglementations. On estime que 48% d'entre elles avaient sauté le pas en 2008 (+ de 10% par rapport à l'année précédente) mais à des rythmes différents.

Par Dominique Hervouët

La paie, lourde à gérer, reste de loin la première fonction externalisée : 75% des entreprises ne veulent plus mobiliser des emplois à plein temps sur cette fonction, suivie par l'administration des personnels (34%).

Le recrutement transféré à un cabinet extérieur n'a été choisi que par 29% des entreprises. Les autres préférant garder la main sur ce domaine sensible. Leurs dirigeants ont le sentiment qu'ils perdraient ainsi une partie du contrôle de l'entreprise car des ressources humaines dépend souvent le climat social.

Dans leur grande majorité, les DRH sont prudents et préfèrent donc transférer à des spécialistes, la gestion de la paie avec les heures supplémentaires ou le rachat des jours de RTT par les salariés... pour se recentrer sur la gestion stratégique des personnels. On estime qu'en moyenne, 70% du temps des DRH sont consacrés à des tâches purement administratives sans grande valeur ajoutée... Outre le fait de pouvoir s'appuyer sur des spécialistes qui possèdent les bons outils informatiques, les

économies sur les coûts emportent souvent la décision.

D'autres externalisent le recrutement pour avoir de meilleures garanties d'embauches réussies. Mais pour être efficace, cette démarche doit découler d'une réflexion approfondie, d'une bonne préparation et jouer le long terme dans la collaboration qui se noue avec un cabinet de recrutement ou un chasseur de tête.

## UNE COLLABORATION DANS LA DURÉE

C'est ce que rappelle François-Xavier Chevillard, le directeur général du cabinet nantais RPC & Associés : "On gagne du temps si on connaît bien l'entreprise, son organisation et son contexte. Notamment quand on nous demande d'intervenir dans la reconfiguration de l'entreprise face à une nouvelle donne et de mobiliser des collaborateurs sur de nouveaux types de postes". Bien entendu, la partie amont de ce travail, notamment la définition du poste revêt une importance considérable et là le DHR joue à plein son rôle.

Pour résumer le travail de son cabinet qui collabore avec de grandes Pme ou groupes de l'Ouest dans des domaines très différents de l'électronique à la mécanique, son dirigeant utilise une formule : "On ne fait pas dans la grande série mais du cousu main. Dans l'entreprise, nous faisons entrer et sortir des gens et nous les faisons bouger. Nous accompagnons les cadres dans leur mobilité interne". Aujourd'hui avec la crise, ce dernier champ prend une importance croissante dans la gestion de la main-d'œuvre. "Auparavant notre travail était composé d'un tiers pour l'accompagnement de la gestion du personnel et de deux tiers pour le recrutement. Actuellement cette proportion s'est inversée" note François-Xavier Chevillard qui a eu en charge l'épineux dossier des départs volontaires et le reclassement des salariés dans une grande entreprise de Loire-Atlantique et se félicite d'avoir mené à bien sa mission : "Avec des salariés, nous avons fabriqué de véritables entrepreneurs...". ■



BANQUE POPULAIRE ATLANTIQUE

Motiver vos salariés et assurer votre entreprise

Découvrez nos solutions d'épargne salariale pour améliorer les compléments de rémunération de vos salariés tout en optimisant la fiscalité de votre entreprise.

- > Intéressement
- > Participation
- > Plan d'Epargne Entreprise (PEE)
- > Chèques de table

> et pour les fêtes de fin d'année : découvrez CADO-CHEQUE !

Renseignez-vous !

Des experts à vos côtés

Nantes Est Entreprises

Didier Rivière  
Tél. : 02 51 13 69 00

Nantes Ouest Entreprises

Daniel Caillon  
Tél. : 02 28 03 85 00

Saint-Nazaire Entreprises

Philippe Le Monnier  
Tél. : 02 40 22 58 07

Sud Loire Entreprises

Cyril Courdant  
Tél. : 02 40 84 27 07



BUREAUX  
ATELIERS  
ENTREPÔTS  
USINES  
EXTENSIONS  
RELOOKAGE

Tél. 02 40 94 70 40  
Fax 02 40 63 66 28  
E-mail : infos@C-I-S.fr  
Internet : www.C-I-S.fr



5 RUE DU MEUNIER • PARC D'ACTIVITÉS DU MOULIN • NANTES • 44880 SAUTRON



# Achats : la chasse au gaspi

Si la sous-traitance des achats est peu pratiquée par les entreprises, l'optimisation des dépenses peut déjà générer de substantielles économies avant d'envisager une démarche plus globale.

Par Fabienne Proux

Les achats au sens large totalisent 65% du chiffre d'affaires, c'est dire si la fonction occupe une place cruciale dans la gestion d'une entreprise. "C'est l'acheteur qui fait la marge", résume Jean-Louis Valette, directeur de Cesmae, un prestataire de Limoges spécialisé dans la gestion de commandes. Ce professionnel estime primordial d'externaliser les achats non stratégiques (téléphone, fournitures de bureau, entretien...) afin de libérer du temps au service achats pour mieux gérer les dépenses stratégiques (relevant du cœur de métier de l'entreprise) dont il est préférable de garder la maîtrise. Pour Jean-Louis Valette, externaliser les achats qui ne rapportent rien à l'entreprise peut sembler accessoire, mais "attention, prévient-il, car s'ils sont mal faits, ils peuvent coûter très chers".

C'est tout le discours que tient Marge'up, une société spécialisée dans l'optimisation des coûts et l'externalisation de la fonction achat. Créée en 2000, cette petite filiale du groupe nantais Inov'on passe aux cribles tous les postes d'achats indirects ou non

stratégiques de l'entreprise en vue d'en réduire leur coût. La société d'HLM La Samo (40 M€ de chiffre d'affaires, 115 salariés) a ainsi fait une économie de 71 000 euros par an en révisant ses charges sur une quinzaine de postes dont les plus significatifs sont l'envoi au tarif lent des courriers en nombre (11 000€) et la création d'une flotte automobile réduisant les indemnités de déplacements des salariés (45 000 €). "Même si ces économies restent symboliques (0,2% de notre chiffre d'affaires), elles nous ont fait prendre conscience qu'il n'y avait pas de petits gains", assure Pascal Bréheret, directeur administratif et financier (DAF) de la Samo.

## TOUS LES POSTES D'ACHATS INDIRECTS PASSÉS AU CRIBLE

Chez G&A Links, il s'agissait de faire la chasse au gaspi en prévision de la baisse d'activité. La démarche lancée fin 2008 avec Marge'up a dès cette année permis



d'économiser 20 000 €, à la grande surprise de Bruno de Prin, DAF de l'agence conseil en marketing nantaise (12,9 M€ de chiffre d'affaires en 2008, 132 salariés). "Tous les frais généraux ont été passés en revue, indique-t-il, de la messagerie express au contrôle technique des extincteurs en passant par les fournitures de bureau". Résultat : des coûts de messagerie deux fois moins chers et une maintenance extincteur divisée par 3 !

Mais pas question pour autant pour ces responsables achats de confier totalement leurs fonctions à un sous-traitant, même si Bruno de Prin reconnaît que Marge'up lui a permis de "gagner du temps, d'améliorer ses achats indirects" et de découvrir de nouveaux fournisseurs. L'une des forces de la Pme nantaise tient à sa parfaite connaissance des offres du marché grâce à une équipe dédiée à l'alimentation d'une base de données avec les meilleures offres tout secteur confondu.

"De fait, nous sommes peu sollicités pour une démarche globale ou alors de manière ponctuelle et sur des produits spécifiques telle que la location de voitures", convient Cyril Sernet, responsable commercial de Marge'up qui a progressivement étendu son activité à tout l'Hexagone. "Le plus loin que nous allions est la réalisation des cahiers des charges et l'interrogation des fournisseurs". ■



Cyril Sernet et l'équipe de Marge'up : "Nous sommes peu sollicités pour une démarche globale"

# Les facteurs clés de succès

Externaliser une partie de son activité nécessite beaucoup de méthode et de réflexion. Voici quelques clés pour la réussir.

Par Denis Roux

## Définir l'objectif

Une externalisation doit répondre à une vision stratégique de l'entreprise. Elle peut être motivée par un besoin de faire baisser les coûts, d'améliorer la qualité de service ou de concentrer ses efforts sur la production et le gain de parts de marché. La priorité ainsi déterminée influe sur la mise en place du processus d'externalisation.

## Identifier les risques au sein de l'entreprise

L'externalisation est en soi une décision stratégique et à ce titre elle comporte des risques qu'il est nécessaire de cerner le plus précisément possible. Le premier à prendre en compte est la réaction du personnel jusque-là dévolu à cette tâche au sein de l'entreprise. L'information est donc une priorité si l'on veut contrôler éviter les interprétations et rumeurs difficilement maîtrisables. Anticiper le devenir des salariés est une des solutions les plus efficaces pour y parvenir.

## Rédiger un cahier des charges précis

La rédaction du cahier des charges est très importante. Elle est une des clés du succès d'une externalisation. Cette étape ne doit pas être réalisée en urgence pour prendre en compte tous les aspects du service demandé, et du périmètre d'intervention. En évitant de divulguer des informations stratégiques, il s'agit d'être complet et précis en laissant la possibilité aux prestataires de proposer des solutions novatrices.

## Etre rigoureux sur la sélection des prestataires

A l'aide des annuaires spécialisés, en recherche directe sur internet ou par les réseaux professionnels, vous devez constituer votre propre annuaire de prestataires dans lequel vous devez sélectionner une short-list.

Les critères de sélection sont très variés et dépendent largement du domaine que vous souhaitez externaliser. Toutefois, la santé financière du prestataire est la première vérification à effectuer. Le moindre doute est un facteur éliminatoire. Viennent ensuite des notions de

qualité et de potentiel technique et humain. Si vous avez travaillé très en amont avec les personnes chargées jusque-là d'effectuer ces tâches, il peut être utile de les associer en prenant en compte leur expertise dans ce domaine.

## La sélection du meilleur prestataire

Laissez-vous le temps de la réflexion afin de bien étudier chaque proposition. Il n'est pas toujours facile de comparer des propositions du fait de présentations différentes et de bouquets globaux de services non détaillés. Il est indispensable de demander toutes les précisions nécessaires pour que vous puissiez faire votre choix en toute connaissance de cause. Il est recommandé de rencontrer les candi-

dates afin de commencer à établir un relationnel avec votre futur prestataire.

## Un bon contrat de prestation

Une fois le meilleur prestataire sélectionné et en fonction des résultats de vos divers entretiens, il est nécessaire d'établir un contrat de coopération commerciale récapitulant les obligations de chacun des partenaires, la durée du contrat, etc. Il n'est pas inutile de faire figurer, suivant la prestation choisie, une période ou un secteur géographique test.

## Mettre en place un suivi régulier des relations avec son prestataire

Externaliser un service ne signifie pas ne plus s'en occuper. Bien au contraire. Il est nécessaire de suivre très régulièrement les prestations fournies, de vérifier si le contrat est parfaitement rempli dans toutes ses clauses. Il est indispensable qu'une personne de l'entreprise soit dédiée à cette tâche. ■

PUBLICITÉ

**RSI** Régime Social des Indépendants ma santé, ma retraite  
Pays de la Loire

**Le Rendez-vous du RSI**  
Pour contacter le RSI Pays de la Loire :  
Tel : 02.28.07.35.35, site Internet [www.le-rsi.fr](http://www.le-rsi.fr)

### La validation de trimestres d'assurance au régime vieillesse de base du RSI

La validation de trimestres pour commerçants dépend du montant de la cotisation calculé par rapport au revenu déclaré et non du temps de présence travaillé dans l'année.

#### Comment valider 4 trimestres par an ?

Il est retenu, pour tous les Indépendants (excepté les Auto-entrepreneurs) autant de trimestres que les revenus annuels cotisés représentent de fois un montant de 200h de SMIC et cela dans la limite de quatre trimestres. Or, les artisans et les commerçants cotisent sur leur revenu professionnel qui, certaines années, peut être très faible, voire nul ou négatif. Le code de la sécurité sociale prévoit une assiette minimale de cotisation équivalente à 200h de SMIC mais cette assiette ne permet de valider qu'un seul trimestre de cotisations dans le régime, même si l'intéressé a travaillé à temps complet durant l'année.

	(en euros)	Revenu	Cotisation
Assiette minimale du régime vieillesse de base des artisans et des commerçants en 2009 :	Assiette minimale (200h SMIC)	1742	290
	Assiette validant 4 trimestres	6968	1160



M. GODET, Président du RSI Pays de la Loire

#### M. GODET, quelles sont les démarches que peuvent effectuer les indépendants pour augmenter le nombre de leurs trimestres ?

Un dispositif de rachat de trimestres dit « loi Madelin » vous permet de racheter les trimestres qui peuvent manquer à votre carrière. Contactez votre caisse RSI pour de plus amples renseignements. Par ailleurs, en cas d'amortissement de travaux, pensez à étaler la déduction des frais sur plusieurs années, afin de conserver un revenu annuel d'au moins 6968 €.