

Jean-Paul Neu Noël Dubois
(Pedus Service) (Adecco)

Georges Peters Bertrand Klein
(Chambre de commerce) (CoRe/Deloitte)

VUE D'ENSEMBLE

UN MARCHÉ EN FORTE EXPANSION

La demande connaît une forte poussée, dans un secteur où la concurrence et la recherche de qualité chez les entreprises demanderesses poussent les prestataires à sans cesse anticiper et offrir de nouveaux services.

«*Outsourcing*», ou «externalisation», ces mots reviennent avec une belle régularité dans la bouche des entrepreneurs. Ils sont aussi souvent devenus génériques, recouvrent bien des interprétations et des réalités. De quoi parle-t-on exactement lorsque l'on évoque l'*outsourcing* pour des activités autres que celles liées aux systèmes d'information? Et l'externalisation est-elle une voie de plus en plus privilégiée par les entreprises au Luxembourg? Réponses avec quelques acteurs majeurs, des deux côtés de la barrière.

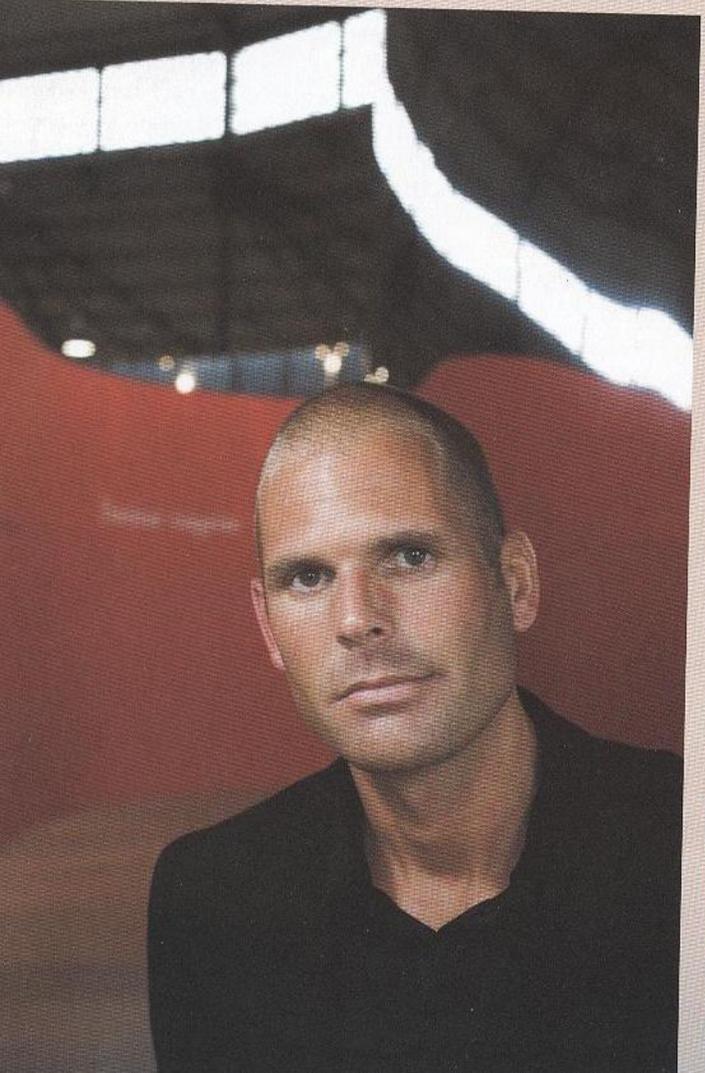
Tout le monde s'accorde sur une définition de base, qui vaut pour toutes les activités économiques: l'*outsourcing*, pour une entreprise, consiste à confier à un spécialiste une ou des tâche(s) qui ne font pas partie du *core business* et qui s'avèrent dévoreuses en ressources humaines, en temps et en coûts. Sur ce socle viennent alors se greffer toutes les possibilités imaginables selon l'entreprise, l'exigence de qualité, ce que l'entreprise désire externaliser, les types de contrats, leur coût, etc.

Le bâtiment de la Chambre de commerce, au Kirchberg, n'est pas seulement énorme (53.000 m²). Il accueille pas moins de 27 occupants – dont certains ont des besoins très différents – et est détenu en co-propriété par cinq partenaires, dont l'administration des Bâtiments

publics. Inutile de dire que gérer une telle construction relève du casse-tête. Georges Peters, responsable du service «immeuble» de la Chambre de commerce, est aussi gestionnaire de la co-propriété. Lui et son équipe de douze personnes gèrent au quotidien tous les contrats de sous-traitance de la Chambre comme de la copropriété.

«L'*outsourcing* ici porte sur le gardiennage, l'entretien technique, le nettoyage et la restauration, explique Georges Peters. Il est évident que ces domaines ne font partie ni du core business ni de la Chambre de commerce, ni des autres sociétés occupant le bâtiment. Nous n'avons pas en interne les ressources qu'exigent ces tâches, soit de 70 à 80 personnes en front line plus tout le back-office (gestion, acheteurs, etc.). Et nous voulons nous épargner par l'*outsourcing* tous les problèmes associés à la gestion de toutes ces personnes. Notre but est clair: obtenir les meilleures prestations aux meilleurs prix».

Le système satisfait d'évidence puisque, jusqu'à présent, les quatre prestataires sont restés les mêmes. Les contrats sont à durée déterminée, de minimum trois ans. «Des contrats annuels ne seraient pas viables et les prestataires techniques investissent beaucoup plus lorsqu'on leur garantit le moyen terme». Le service est défini par un service



«Le client n'aime pas avoir à faire à différents fournisseurs pour différentes prestations.»

Jean-Paul Neu (Pedus Service)

level agreement qui permet un suivi qualitatif précis, mais qui n'empêche pas d'être parfois confronté à certains problèmes, surtout lorsque les personnes amenées à exécuter les prestations ne sont pas celles qui ont couché les conditions sur papier. D'où l'apparition de certaines divergences de vues. «Il y a ainsi une évolution dans les contrats, souligne M. Peters. Un contrat, ça vit, surtout, par exemple, dans un domaine comme le nettoyage, où les demandes peuvent changer et sont de toute façon très différentes car elles touchent l'idée que chacun se fait de la propreté. Même s'il y a des références objectives comme les normes européennes, ISO, etc. Ou encore dans le catering puisqu'il s'agit de suivre les désirs multiples et évolutifs des personnes qui viennent manger au restaurant. C'est, en revanche, plus facile côté technique, puisque le bâtiment impose certaines choses. En ce qui nous concerne, au début, nous n'avions pas non plus d'expérience, et cela a entraîné des avenants et modifications. Dans tout cela, il faut une excellente relation entre client et fournisseur. De plus, dans un cas comme le nôtre, des collaborations entre prestataires s'imposent aussi, quitte à mettre des limites pour que tout soit clair».

Jamais les moins chers

Discrétion oblige, Georges Peters ne donne aucun chiffre sur le montant total des divers contrats d'*outsourcing*, mais indique toutefois que l'on parle en millions d'euros. Quant à la concurrence, elle est relative. Certains postes, comme la maintenance technique, sont très spécialisés et les prestataires peu nombreux. C'est, sans surprise, dans le domaine du nettoyage que la concurrence est la plus vive, même si le fort besoin en ressources humaines (35 personnes sont nécessaires pour l'entretien du bâtiment), restreint les possibilités: «Cela ne nous laisse finalement le choix qu'entre deux à quatre sociétés». Les contrats sont à coût fixe, hormis l'indexation, puisqu'ils s'étendent sur plusieurs années. Soit une sécurité budgétaire importante pour les copropriétaires.

Les prestataires sélectionnés ne sont non plus jamais les moins chers, selon notre interlocuteur. «La règle d'un appel d'offres, c'est d'écarter l'offre la moins chère et la plus chère. Si le prestataire le plus apte est le moins cher, tant mieux, mais c'est rare car ces prestataires doivent eux aussi gérer leurs coûts et assurer leur marge. Il faut toujours se poser la question de savoir pourquoi un prix est le plus bas, et on découvre vite la raison».

Chez Pedus Service, l'*outsourcing*, on connaît... Et pour cause. Le groupe est actif dans le nettoyage des bâtiments, la restauration d'entreprise, la blanchisserie industrielle, le gardiennage (avec un service agréé), mais aussi les conciergeries, les réceptionnistes, caissières, etc. Pas une branche de services ne lui échappe. «Avec cet éventail, nous disposons d'un outil qui nous permet d'offrir un service complet sans soustraction», résume le directeur, Jean-Paul Neu, en charge de la communication. Le client n'aime pas avoir à faire à différents fournisseurs pour différentes prestations. Cela nous oblige à développer notre offre en permanence et anticiper sans cesse les besoins».

La demande d'*outsourcing* grimpe indiscutablement, selon M. Neu, en même temps que les entreprises se concentrent davantage sur leur *core business* et recherchent, du même coup, un service global le plus poussé possible. «Au niveau traiteur, par exemple, nous avons bien sûr les repas, mais nous proposons aussi le nappage, le service, le nettoyage des salles, etc. Nous sommes la plus grande blanchisserie du Luxembourg, en traitant le linge plat (lits et nappages), les vêtements de travail – y compris en location –, le personnel concerné par cette activité dans les hôtels comme dans les restaurants, etc.».

Si tous ces services devaient être assurés en interne par une entreprise, ils se révéleraient dévoreurs en coûts et exigeraient une forte équipe de gestion. L'avantage d'un prestataire complet unique est qu'il dispose lui-même des professionnels par secteur, qu'il assume la – toujours très difficile – gestion de ces ressources humaines et cela, à coûts fixes (sauf indexation

SURENCHERE SALARIALE POUR ATTIRER LES COMPETENCES

La pénurie de main d'œuvre sévit: *outsourcers* comme clients le soulignent. Chez Pedus Service, vu les domaines d'activité, la main d'œuvre provient très majoritairement d'Allemagne et de France, avec les difficultés linguistiques que cela peut parfois causer. Et des formations sont assurées. Le volume de l'offre permet de plus à ces *outsourcers* de disposer d'un certain réservoir.

La situation est tout autre et bien plus difficile encore lorsque, comme Adecco, l'on cherche du personnel hautement qualifié, en particulier pour la place financière. «*La Belgique et la France, qui étaient notre vivier, se sont appauvries. Nous avons les mêmes difficultés que le marché, mais nous avons l'avantage d'être un grand groupe international où l'on travaille en synergie avec nos représentations à l'étranger*», remarque Noël Dubois. *Nous arrivons ainsi encore à attirer cette main d'œuvre très courtisée, au point que l'on assiste à une nouvelle surenchère salariale. En Pologne et en Roumanie, par exemple, les compétences sont aujourd'hui excellentes, voire meilleures, notamment en langues. Et avec beaucoup plus de flexibilité.* Et de souligner que la main d'œuvre peut maintenant venir de loin, «*car la vieille Europe s'était endormie, entre autres en matière de nouvelles technologies. Mais cela pose aussi la question du permis de travail*». Une législation à adapter aux réalités.

Noël Dubois souligne encore que, si pénurie il y a, c'est par manque de compétences et non par manque d'attrait de la Place. «*Les gens sont moins mobiles car il y a tout simplement moins de raisons de l'être: c'est partout que l'on cherche de la main d'œuvre. C'est une des raisons qui nous ont motivés dans le pari que nous avons fait de former les personnes qui présentent le potentiel de départ*». || M. VDM.

et charges salariales). «*Quant à la marge variable du coût des contrats, c'est estimable. Nous sommes prudents dans nos calculs et nos offres, avec un budget qui prévoit un indice éventuel dans la seconde partie de l'année. Et, s'il n'y a pas d'indice, c'est cela de gagné pour le client. Aider dans le prévisionnel est aussi une des missions des prestataires*», indique M. Neu, qui place aussi la personnalisation de l'approche marketing comme une condition «*impérative*» de réussite. «*Sans quoi nous tombons dans une uniformité qui ne convient pas au client, surtout lorsqu'il est grand. Il ne veut pas être un numéro. Il veut être, lui, au centre de l'événement*».

Autre secteur, mais pas forcément autres mœurs: le recrutement. Chez Adecco, Noël Dubois, *country manager*, précise d'emblée que «*l'outsourcing est beaucoup utilisé, mais que peu de sociétés fournissent des prestations de services conformément à la définition même de l'outsourcing. Dans la réalité, on assiste plutôt à une externalisation de fonctions*».

Démocratiser l'outsourcing

Dans l'ensemble, en effet, les entreprises sont souvent davantage intéressées à obtenir une compétence externe pour les soulager. «*La seule exception serait plutôt dans la gestion du recrutement pour nos clients, qui est également une forme d'outsourcing puisque nous assumons là toute la gestion administrative*», précise M. Dubois.

Pour lui, le recrutement est une tendance forte de *l'outsourcing*, car les entreprises ont à ce niveau des pics importants qu'elles ont des difficultés à gérer par manque de moyens humains. «*Nous apportons notre savoir-faire dans la gestion en ressources humaines, y compris des étudiants ou des stagiaires. Et nous-mêmes nous outsourcingons certaines choses très techniques*».

Adecco, un des acteurs majeurs en intérim et dans les domaines liés aux ressources humaines, n'a pas forcément que des gros comptes dans sa clientèle. Les PME sont aussi concernées, et pas moins que les autres. «*Pour ceux qui*

veulent grandir et sont aspirés par la tendance du marché, l'outsourcing est obligatoire et est alors plutôt multi tâches».

Impossible, donc, de nier l'aspect hautement stratégique de *l'outsourcing*, couplé à un autre enjeu: celui de trouver les ressources humaines nécessaires pour bien le mettre en œuvre. «*Même le réservoir de la Grande Région est épuisé*», constate M. Dubois. *Or, les clients sont très pressés, tout le monde est dans l'urgence à grande échelle. N'ayant ni les ressources ni le temps pour s'organiser en interne, les entreprises se tournent vers un partenaire qui, lui, est dédié à ce travail*».

La «*démocratisation*» de *l'outsourcing* et son élargissement à des sociétés autres que des grands comptes, cela fait également partie des constats dressés par ISS, autre grand acteur «*multi-cartes*» du marché. «*Plus les grands comptes en parlent, plus les petits en font*», remarque Philippe Jaspers, *planning manager* chez ISS Luxembourg. *Nous voyons de plus en plus de PME faire appel à nous pour l'accueil ou le secrétariat, en plus de notre offre en matière de nettoyage, d'entretien de bâtiment, etc. C'est en croissance constante. La demande est là et les chiffres le prouvent. Une fleur est en train de s'ouvrir, dont on ne connaît pas encore le nombre de pétales vu la très forte hausse en nouveaux services proposés*».

C'est essentiellement dans le secteur du nettoyage, on l'a déjà vu, que la concurrence est la plus ardue. «*D'où notre très forte diversification dans le facility management dont le chiffre d'affaires ne cesse d'ailleurs d'augmenter*», indique M. Jaspers. *Cette branche repose sur quatre piliers: catering, property services, cleaning et office support, assortis de services facilitaires totalement intégrés (integrated facility services), qui combinent, dans une solution globale, la totalité des services à la clientèle et les fonctions de soutien. Avec, toujours, une personne de contact et un reporting uniques pour garantir la transparence*».

Transformer les coûts salariaux fixes des clients en coûts variables, financièrement plus avantageux: tel est aussi l'un des objectifs

«Le client veut adapter ses coûts à son chiffre d'affaires (...). D'où l'intérêt de passer en coût variable.»

Bertrand Klein (Deloitte)

recherchés en matière d'*outsourcing*. Mais ce support externe peut également prendre la forme de *cosourcing* ou de *resourcing*. C'est, par exemple, le créneau visé par la société CoRe (groupe Deloitte), créée en 1999, qui développe des projets avec ses clients, en mettant ses ressources à leur disposition pour un soutien opérationnel et des missions définies, en intervenant dans leur *core business*.

Adapter ses coûts

«Les avantages pour nos clients sont évidents, explique Benoît Schaus, *partner*, de Deloitte. Ils disposent d'un personnel directement opérationnel et encadré par l'ensemble de nos services. Ce personnel est formé, bi- ou trilingue et dispose d'une expérience. Le tout, à un coût journalier.»

Pas question, pour autant, de considérer cette prestation comme de l'intérim «Nous suivons nos équipes, nous assurons trois à quatre semaines de formation obligatoire par an et le système d'évaluation de Deloitte est appliqué, précise Bertrand Klein, directeur *advisory & consulting*. Tous les projets sont gérés avec le client. De plus, nous nous sommes spécialisés sur les métiers que nous connaissons. D'ailleurs, lorsqu'un client demande un profil de type intérim, nous sommes trop spécialisés et trop expérimentés pour correspondre à la demande.»

C'est, en général, dans le cas de situations difficiles – parfois déjà fort avancées – comme une nette hausse des volumes, de mouvements de personnel, d'audit, de *compliance* ou de *reporting* supplémentaire, exigeant une plus grande participation du *middle management*, déjà fort occupé par ailleurs, que CoRe est sollicitée.

Curieusement, si dans tous les autres domaines, l'*outsourcing* est généralement presté à coût fixe (hors indexation salariale), l'importance est donnée, dans le cas présent, aux coûts variables. «C'est un peu comme le just in time, précise M. Klein. Le client veut adapter ses coûts à son chiffre d'affaires. Tous nos clients font des budgets en début d'exercice et veulent des résultats en ligne avec ces budgets, avec la prédictibilité la

plus forte de leurs résultats. D'où l'intérêt de passer en coût variable puisque cela permet de tempérer et de voir comment les choses se dessinent.»

Et de remarquer aussi, au passage, que les paramètres actuels ne sont plus ceux qui prévalaient il y a quelques années. Aujourd'hui, le principal paramètre est le coût du personnel. Mais – mondialisation oblige – l'analyse se fait à un niveau plus global, dans les *head offices*, où les positionnements sont souvent différents de ce que l'on voudrait au niveau local. Le variable prend ainsi le dessus, mais toujours avec des effectifs qualitatifs.

Autre différence par rapport à l'*outsourcing* «classique»: la durée des contrats, généralement établis pour cinq à six mois, par tranche de trois mois renouvelée une fois. «Nous remarquons une tendance à l'allongement mais, surtout, une forte évolution du cadre de la mission qui s'élargit au fur et à mesure de la découverte des capacités de notre personnel, indique Benoît Schaus. Le fait de montrer son potentiel fait évoluer la mission, ce qui permet à notre personnel de voir des choses différentes et d'engranger encore de l'expérience.»

Là encore, le point crucial de la disponibilité de telles ressources humaines hautement qualifiées se pose, alors qu'il s'agit de compétences que l'on s'arrache sur les plans national comme international. Dans le cas présent, l'image de marque Deloitte joue à plein, comme c'est généralement le cas chez les *Big Four*. Une part du recrutement vient aussi du personnel qui, satisfait, attire de nouvelles compétences. Et, même s'il y a actuellement surenchère sur les rémunérations, le type même de l'emploi cible des candidats au profil psychologique atypique. «Des 'nomades' qui apprécient de pouvoir changer de mission, de découvrir de nouvelles choses, et qui sont plutôt jeunes, avec une moyenne d'âge de 28 ans», précise M. Schaus, qui reconnaît néanmoins que faire carrière chez CoRe reste difficile et qu'une telle position représente plus souvent un tremplin vers une carrière dans un domaine d'activité qui a pu être testé par le candidat. || Marc Vandermeir