



Plutôt que de passer beaucoup de temps à gérer des tâches éloignées de leur cœur de métier, certains dirigeants préfèrent opter pour l'externalisation. La solution peut avoir du bon dès lors qu'elle est bien organisée en amont et suivie régulièrement en aval.

Choisir d'externaliser

Françoise Sigot

Face à la complexité et au coût, nombre de chirurgiens-dentistes, comme d'autres dirigeants de très petites entreprises, se posent régulièrement cette question : vaut-il mieux salarier, fut-ce à temps partiel, des collaborateurs capables de prendre en charge la comptabilité, l'accueil, l'entretien des locaux et pourquoi pas la maintenance de l'informatique et bien d'autres missions, ou faut-il sans hésiter avoir recours à des prestataires extérieurs pour assumer ces tâches ? D'autant que les sollicitations de prestataires sont multiples et fréquentes. « Le coût salarial d'un CDI à temps plein ou à temps partiel est inenvisageable en dessous d'un certain niveau d'activité. C'est donc le praticien qui doit s'y "coller", empiétant

sur son temps au fauteuil ou de repos. De fait, l'externalisation présente une forme de souplesse et permet d'adapter le coût aux besoins », remarque Alain Mathéosian, consultant, spécialiste de la gestion des cabinets dentaires.

Souvent intéressante sur le plan financier, il n'en reste pas moins que l'externalisation est d'abord une affaire de caractère, car si l'on souhaite avoir la main sur tout en permanence, il est inutile d'opter pour cette solution. Pour ceux qui franchissent le pas, l'exercice demande de la méthode et, contrairement à ce que l'on peut penser, un peu de temps, surtout en amont pour mettre en place l'organisation externe. Et ensuite, même si l'externalisation est bien menée, il faut quand même s'astreindre à un suivi relativement

régulier. Rien d'insurmontable toutefois, ni de compliqué au regard de la valeur ajoutée susceptible d'en être retirée.

Préparer

Externaliser est d'abord une histoire d'anticipation. L'erreur serait en effet de céder à une offre alléchante sans prendre le temps de bien analyser les missions qui peuvent être externalisées et ce que l'on attend de son sous-traitant. « La porte d'entrée de l'externalisation est toujours l'activité la plus éloignée du cœur de métier. Externaliser revient à se décharger d'une tâche qui représente un poids et que l'on peut mal faire », explique Rémi Meuleman, codirigeant du cabinet Five Conseil, spécialiste du conseil en organisation. L'externalisation doit aussi



Suivre

Bien définies, les missions externalisées seront aussi plus faciles à contrôler, car externaliser ne signifie pas perdre le souci de tout. D'abord parce que même si le contrat d'externalisation encadre la pratique, il n'annule en rien les responsabilités du donneur d'ordres. Donc, en cas d'erreur, la responsabilité du praticien peut être engagée. Ensuite parce qu'il est important de conserver la maîtrise du fonctionnement de son cabinet. Par exemple, si l'on choisit d'externaliser le règlement des factures, il suffit de demander à ses fournisseurs de les adresser directement à l'entreprise et, une fois visées, de les transmettre à son prestataire. « Lorsque l'on sait que son travail sera vérifié, on a toujours tendance à le réaliser avec plus d'application. Déléguer en aveugle revient toujours à prendre un risque », observe Rémi Meuleman. A l'heure des nouvelles technologies, ce suivi est simple et les échanges se font en majorité par Internet. « Nous n'avons pas spécialement bien défini ce que nous attendions l'un de l'autre, les choses se sont mises en place au fil du temps. Il est important d'être en confiance. Ainsi, si un problème survient, je sais que mon conseil m'alertera », retrace la praticienne de Boulogne Billancourt.

Ainsi organisée en prenant soin de mettre en place quelques garde-fous, l'externalisation est souvent plus intéressante sur le plan financier, mais aussi sur la qualité de l'expertise que la gestion en interne.

Encadrer

Une fois la décision prise, le travail de préparation est loin d'être terminé. Vient alors le temps de bien « border » son externalisation. Cette étape en rebute plus d'un. Elle est pourtant indispensable. L'outil pour la mener à bien est le cahier des charges. Ce document informel va permettre de lister tout ce que l'on attend de son prestataire. Les tâches à réaliser, la fréquence à laquelle elles doivent être prises en charge, l'organisation à mettre en place pour faire le lien entre vous et votre prestataire... tout doit être couché noir sur blanc afin de disposer d'une base solide pour sélectionner un prestataire. Un peu fastidieux? Peut-être, mais à défaut de rédiger une telle « feuille de route », ce sera le prestataire qui imposera ses conditions et elles seront souvent mal paramétrées par rapport aux véritables besoins de la structure. « C'est précisément ce cadrage qui permet ensuite de gagner du temps pour se consacrer pleinement à son cœur de métier », fait valoir le dirigeant de Five Conseil.

viser les missions difficilement réalisables en interne soit parce qu'il n'existe pas de compétences, soit parce que la tâche demande des compétences juridiques ou techniques pointues, soit parce que cette tâche est très occasionnelle.

C'est justement pour ne plus perdre de temps avec la gestion que cette praticienne installée à Boulogne-Billancourt a choisi d'externaliser. « Je suis un médecin, pas un gestionnaire, donc je reste disponible sur le médical et je laisse la gestion à ceux qui ont les compétences. En plus, suivre au jour le jour les factures, les tableaux de gestion est une tâche chronophage », résume-t-elle.

Au-delà de la charge de travail, un autre paramètre doit entrer en considération lorsque l'on envisage l'externalisation. « La décision d'externaliser comporte une dimension technique, mais aussi une dimension psychologique. Il n'est jamais facile de déléguer et encore moins de le faire auprès d'une personne extérieure », prévient Rémi Meuleman. Avant de franchir le pas, il faut donc se demander si l'on est capable de se passer de la présence régulière d'une assistante, d'une secrétaire ou toute autre personne salariée du cabinet. Enfin, n'occultons pas non plus la dimension financière. Si la sous-traitance revient plus cher que la gestion en interne, inutile d'envisager l'externalisation.

L'externalisation en quelques points positifs et négatifs

Positif	Négatif
Continuité	Moins de maîtrise en interne
Compétences adéquates	Moins de confidentialité
Budget maîtrisé	Risque de prestation mal paramétrée par rapport aux besoins