

Outsourcing : mouvement de rattrapage

L'élagage des services, surtout lorsqu'il s'agit des activités qui ne font pas partie du core business strict d'une entreprise, s'est développé ces dernières années au niveau international pour devenir un phénomène général courant. Il faut noter ici que le secteur des soins de santé ne suit pas le mouvement, du moins en Belgique...

■ Eduard CODDÉ



A peine 17 à 20 % des hôpitaux belges optent pour l'élagage de leurs activités de nettoyage.

Cet 'élagage' nous arrive tout droit des pays anglo-saxons mais connaît aussi un grand succès dans les pays scandinaves. En Grande-Bretagne, opter pour la sous-traitance est tout simplement devenu la norme standard lorsqu'il touche les tâches hors core business. « Tout ceci s'explique par les différences culturelles et dépasse les secteurs », explique Pierre-Eric Nandancé, Chief Commercial Officer d'ISS. Actuellement, 17 à 20 % des hôpitaux belges sous-traitent leurs activités de nettoyage. D'un point de vue international, la Belgique est le seul pays affichant une proportion aussi faible d'outsourcing du nettoyage. Cette grande différence s'explique par le système TVA imposé par les autorités, qui n'alourdit pas seulement le coût du nettoyage de 21 % mais empêche en outre leur récupération par les hôpitaux.

L'outsourcing n'a pas dit son dernier mot
Pierre-Eric Nandancé, ISS : « Nous constatons nous-mêmes une marge de négociation étroite qui peut servir d'argument destiné à convaincre des clients potentiels. De plus, il existe des différences considérables dans le secteur des soins entre les hôpitaux généralement subsidiés et les établissements essentiellement privés de soins et de repos. » Dans le secteur des maisons de repos, on assiste à l'éclosion de nombreux starters et cette catégorie du secteur des soins de santé se doit d'être bénéficiaire. Les nouveaux établissements ne s'appuient sur aucun historique et peuvent choisir librement. Pour les hôpitaux, c'est différent. Les hôpitaux sont coincés dans

des structures rigides, sont dépendants d'organisations et sont liés à des accords salariaux spécifiques, notamment la CCT 32 bis avec un règlement spécifique de la question de l'ancienneté. Pour le secteur des soins de santé, le personnel propre de nettoyage dépend, dans les hôpitaux, de cette CCT. Lorsque la part des membres du personnel plus âgés monte, la productivité baisse suite aux jours de congé supplémentaires auxquels ils ont droit tandis que le coût d'un service de nettoyage interne va à son tour augmenter, malgré l'avantage des 21 % de TVA épargnés.

La TVA de 21 % non récupérable sur le service de nettoyage sous-traité ne peut en outre être transformée totalement en bénéfice par l'insourcing de ce service. Chaque établissement de soin doit lui-même déterminer de manière critique le point de basculement pour son choix, mais si au moins la moitié des 21 % de TVA n'est pas récupérée par l'insourcing, l'élagage constitue la meilleure option.

La confrontation continue à la problématique du personnel constitue une contrainte non négligeable dans le cas d'un service de nettoyage propre : recrutement, organisation des horaires, etc.

« La valeur ajoutée est déterminante pour le point de basculement entre l'intégration et l'outsourcing », souligne Pierre-Eric Nandancé d'ISS. « Actuellement, le service de nettoyage est le niveau le plus bas dans les différentes disciplines de prestation de service et ceci rend difficile le choix pour l'élagage. A l'inverse, on se pose rarement la question dans le cas du catering et on opte presque automatiquement pour la sous-traitance. » ■

SLA

L'outsourcing doit être davantage que l'approbation d'un contrat, il doit présupposer un partenariat. Des SLA clairs, établis de façon détaillée par espace ou zone au sein de l'établissement de soins et avec des accords clairs sur l'évaluation, impliquent cela. Il faut viser des contrats axés sur des résultats dans lesquels non seulement le nombre de personnes à mobiliser et d'heures à prester est indiqué, mais qui mettent aussi en exergue le savoir-faire et le conseil du partenaire d'entretien.

La situation de travail est différente pour les hôpitaux et les maisons de repos car la diversité des souhaits des clients augmente rapidement, des souhaits auxquels il est difficile de répondre par l'insourcing.