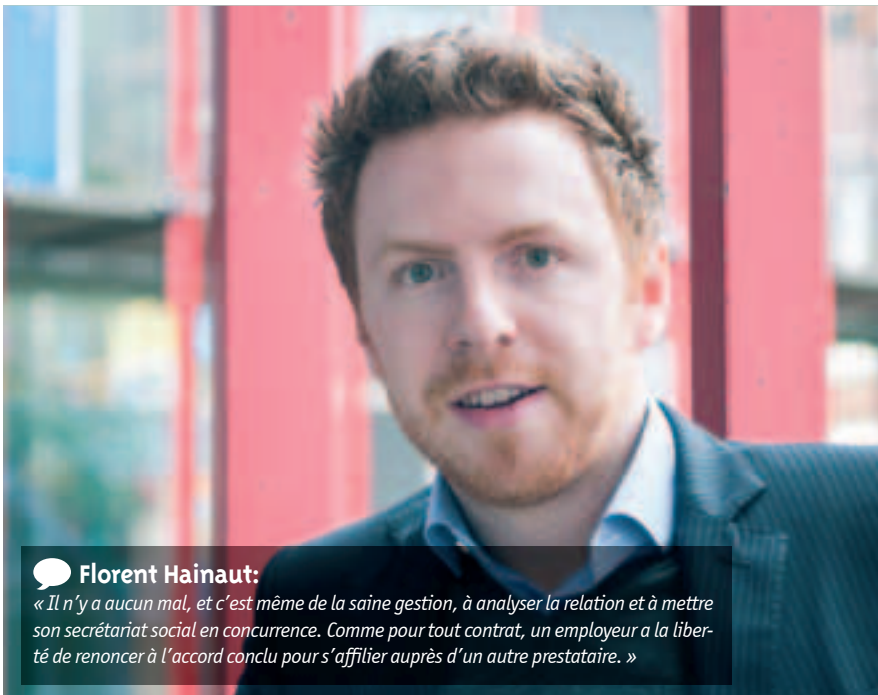


« Etes-vous trop gentils avec votre secrétariat social ? »

DOSSIER > Gestion & méthodologie



Florent Hainaut:

« Il n'y a aucun mal, et c'est même de la saine gestion, à analyser la relation et à mettre son secrétariat social en concurrence. Comme pour tout contrat, un employeur a la liberté de renoncer à l'accord conclu pour s'affilier auprès d'un autre prestataire. »

Très peu d'entreprises osent challenger leur secrétariat social sur la facture reçue ou sur la qualité du service obtenu, et c'est un tort. Il ne faut d'ailleurs pas nécessairement changer de prestataire pour obtenir une optimisation. Pistes et conseils pour améliorer le poste secrétariat social dans la gestion de vos prestataires de services.

Créée à l'été 2009, la firme Bridgewater conseille les entreprises en matière de réduction de coûts dans leurs frais généraux – d'un point de vue comptable, ce qui entre dans le « compte 61 » –, à partir d'un effectif d'une cinquantaine de personnes. « Avec la crise, beaucoup de sociétés se sont lancées dans des démarches de réduction de coûts et pensent aujourd'hui être arrivées au bout de tout ce qui était possible, mais c'est très rarement le cas, estime Florent Hainaut, co-fondateur de cette jeune firme à

la clientèle très diversifiée. *Et même au sein des grands comptes! On pourrait s'attendre à ce que ces derniers disposent de services achats ayant une connaissance approfondie des fournisseurs permettant de gérer de manière optimale les frais généraux. Or, ce n'est pas toujours le cas.* »

Lorsqu'on démarre une analyse des postes sur lesquels travailler, on ne peut bien entendu pas œuvrer sur tous les fronts en même temps, ne fût-ce que parce que l'entreprise s'est parfois engagée sur des contrats d'une certaine durée.

Parmi les postes les plus traités, on retrouve le carburant, la logistique, le gardiennage, la sécurité, le marketing/impression, les frais postaux, la gestion des documents, l'énergie, les télécoms, entre autres. Mais les postes liés aux RH ne doivent pas être en reste: le passage en revue des prestations d'intérim, des frais liés aux titres repas, des frais liés aux voyages ou de l'organisation d'événements peut générer de belles économies. Parmi ceux-ci, la relation avec le secrétariat social échappe encore trop souvent à la vigilance des entreprises...

Pourquoi les sociétés sont-elles réticentes à mettre leur secrétariat social sous pression?

Florent Hainaut: « Il y a tout d'abord une forte méconnaissance de la part des entreprises du monde des secrétariats sociaux. Vu de l'extérieur, on a un peu l'impression que travailler avec l'un ou avec l'autre ne changera pas grand-chose. Or, le secteur connaît une concurrence de plus en plus forte, surtout pour acquérir les grands comptes. Les secrétariats sociaux essaient de se distinguer en proposant toujours plus de services apparentés – conseils, assurances, prévention en matière de santé et sécurité, etc. Les développements informatiques constituent un autre élément important de différenciation. Enfin, la qualité de l'accompagnement peut fortement varier d'un prestataire à un autre, voire au sein du même prestataire selon la qualité du gestionnaire affecté. C'est d'ailleurs un autre frein important à reconsidérer la relation: un département RH peut ne pas être totalement satisfait de son secrétariat social, mais ne pas être prêt pour autant à perdre une relation jugée correcte avec son gestionnaire, par crainte de ne pas retrouver le même relationnel ailleurs. »

Changer de secrétariat social reste-t-il rare?

Florent Hainaut: « Nous connaissons en effet très peu de cas. Lorsque nous amenons nous-mêmes cette possibilité sur la table, les entre-

til avec ocial? »

prises expriment rapidement des réserves, un peu comme lorsqu'on parle des assurances. L'argument est récurrent: 'ça fait longtemps que nous travaillons avec le même courtier/le même secrétariat social, et nous sommes habitués/ça ne tourne pas si mal'. Dans le meilleur des cas, l'entreprise se décide à mettre son secrétariat social sous pression dans l'optique de rester chez lui mais, même dans ce cas, il y a réticence.

« En restant relativement conservateur, une révision du contrat peut amener une économie de 10 à 15%. »

Comme si on craignait de mettre le prestataire mal à l'aise ou de ternir la relation. Or, il n'y a aucun mal, et c'est même de la saine gestion, à analyser la relation et à mettre le partenaire en concurrence, comme on n'hésite pas à le faire pour la téléphonie ou l'énergie. Et comme pour tout contrat, un employeur a la liberté de renoncer à l'accord conclu avec un secrétariat social pour s'affilier auprès d'un autre prestataire. »

Quels paramètres prendre en compte dans l'analyse?

Florent Hainaut: « A l'instar de toute réflexion en matière de réduction de coûts, il convient de partir d'un état des lieux, avant d'opérer un tour de marché. Comme dans la majorité des cas, les contrats font rarement l'objet de révision régulière, il existe souvent de la marge pour revoir les conditions existantes. En fonction de l'analyse, différents scénarios sont possibles, à considérer dans une perspective de maîtrise des risques: renégocier certains aspects du contrat

actuel – dont les conditions de prix, les frais annexes en matière d'IT ou encore d'assistance socio-juridique – ou envisager un changement de prestataire. Il faut, dans ce dernier cas, bien mesurer les ressources internes disponibles pour encadrer ce changement, prendre en compte le temps requis pour un tel transfert, etc. Dans ce domaine, un changement de fournisseur n'est effectif qu'au 1^{er} janvier et il existe un délai de préavis de 6 mois. Si l'on souhaite changer de prestataire au début 2015, il faut donc que le renom soit donné pour le 30 juin 2014. »

L'opération de changement de secrétariat social est-elle complexe à mener?

Florent Hainaut: « Elle est bien plus complexe que de changer de fournisseur de téléphonie ou d'énergie, par exemple. Mais, sur un plan théorique, le processus est plus encadré qu'on ne le pense: les secrétariats sociaux ont conclu entre eux une convention de collaboration dans laquelle ils conviennent de qui fait quoi lorsqu'un employeur change de prestataire; il y a des délais de préavis à respecter; etc. Dans la pratique, tout dépend comment sera géré le projet. Il est important de bien mettre en rapport les gains tant financiers qu'opérationnels escomptés et les coûts engendrés par la réalisation du projet en tant que tel. Dans de petites entreprises, les coûts liés au secrétariat social ne sont souvent pas mirobolants: le gain de quelques centaines d'euros ne vaudra pas forcément les efforts à engager. Par contre, une plus grande entreprise atteindra plus rapidement des économies plus importantes et, en outre, dispose de plus de ressources internes mobilisables sur le projet. »

A quels intervalles faut-il remettre en perspective les conditions qu'offre son secrétariat social?

Florent Hainaut: « Si l'analyse n'a pas été menée

depuis plus de trois ans, il y a déjà très clairement matière à la mettre à l'agenda. Les évolutions technologiques sont telles que les secrétariats sociaux deviennent plus performants: le coût pour une même prestation diminue et cela doit donc pouvoir se marquer dans ce que rémunère l'entreprise. Il ne faut toutefois pas se limiter à une chasse aux coûts! Il n'y aurait aucun sens à pousser les prix à la baisse jusqu'à ce que la qualité s'en ressente. Tout le monde doit garantir ses marges et la négociation doit rester respectueuse de toutes les parties. Ce qui importe réellement, c'est d'identifier la solution la plus adaptée au besoin de l'entreprise, au prix le plus compétitif. Les secrétariats sociaux facturent soit au forfait, soit en distinguant différents frais comme les corrections. Dès lors qu'une entreprise fait beaucoup ou très peu de corrections, opter pour l'une ou l'autre de ces possibilités fait du sens, par exemple. Autre point à envisager: une entreprise belge qui opère à l'international peut avoir intérêt à travailler avec un secrétariat social ayant une présence dans les pays limitrophes, de sorte de pouvoir bénéficier d'un reporting et d'une remontée d'informations plus complets vers le siège... »

Dans quel ordre de grandeur se situe l'économie qu'on peut espérer réaliser en revoyant les conditions en cours avec son secrétariat social?

Florent Hainaut: « En restant relativement conservateur, il est possible de tableer sur un gain potentiel de 10 à 15% pour une entreprise qui n'a pas revu les conditions de son contrat avec son secrétariat social depuis deux à trois ans. Sans que cela n'implique un changement de secrétariat social. Si vous n'avez rien renégocié avec votre secrétariat social depuis dix à quinze ans, la porte du changement vous est grande ouverte... » ●

CHRISTOPHE LO GIUDICE ✍

! L'essentiel

1. Si vous n'avez pas renégocié les conditions offertes par votre secrétariat social depuis deux à trois ans, c'est que vous êtes trop gentil avec lui.
2. Renégocier n'implique pas nécessairement passer à la concurrence: une économie de 10 à 15% est un objectif réaliste à se fixer.
3. Envisager un changement de prestataire demande une analyse fine et rigoureuse afin de bien balancer opportunités et risques, et baliser un chantier qui reste vorace en temps et énergie.