

Café RH Dauphine du 2 février 2011

« L'externalisation de la fonction RH : Quels défis pour les RH ? »



Après une présentation des questions soulevées par ce thème, nous ayant amenés à le proposer, Madame Delphine Brille, Consultante en Ressources Humaines, a introduit ce Café RH en abordant plusieurs points.

Cette première édition 2010-2011 du Café RH Dauphine a permis la réunion de professionnels de la fonction RH et d'étudiants.

Ce compte rendu vise à faire une synthèse des différents points abordés au cours du débat.

L'externalisation de la fonction RH est une question qui existe depuis une dizaine d'années. En 2008, près de 46% des entreprises françaises auraient fait le choix de l'externalisation. En cette période de crise, la tendance est à la hausse dans un objectif de réduction des coûts.

Delphine Brille a avant tout souhaité montrer que cohabitaient plusieurs types de réalités selon le vocabulaire utilisé. Ainsi, il ne faut pas confondre externalisation et sous-traitance. L'externalisation consiste à accompagner et conseiller l'entreprise dans le déploiement de certains process. Il existe un vrai maillage entre l'entreprise et la société par laquelle elle externalise qui doivent ensemble décider des bonnes pratiques à mettre en œuvre et accompagner le changement. La sous-traitance, quant à elle, fait référence à la délégation complète d'une tâche bien cadrée. Pour certains participants au débat, elle serait le degré extrême de l'externalisation.

Delphine Brille a ensuite orienté le débat selon trois axes : les enjeux organisationnels, les enjeux techniques et les enjeux humains.

- Les enjeux organisationnels :

#### *Doit-on externaliser les activités stratégiques ou non-stratégiques ?*

Le choix d'externaliser est une réflexion stratégique en soi. Ce choix dépend principalement de la façon dont sont perçues les Ressources Humaines dans l'entreprise, du regard que les dirigeants leur portent puisque c'est un acte de décision du Comité de Direction avant tout. La décision et la manière de la mettre en œuvre sera très différente selon que le DRH fait partie du Comité de Direction ou non, car il n'a pas la même formation ni la même vision sur la fonction RH que les financiers.

De plus, une activité peut être considérée comme stratégique par une entreprise et non stratégique par une autre. On note également un enjeu dans le degré d'externalisation. Ainsi, la paie apparaît comme une activité RH facilement externalisable mais la gestion de la masse salariale l'est plus difficilement. Ces deux activités étant liées, l'entreprise doit arbitrer entre les aspects d'une activité qu'elle externalise et ceux qu'elle conserve en interne.

#### *Doit-on externaliser en local ou au niveau mondial ?*

Cette décision nécessite une analyse des risques, notamment des coûts de coordination, car il apparaît parfois complexe pour le prestataire de s'adapter aux codes de l'entreprise cliente lorsque les prestations sont effectuées à l'étranger.

#### *Quel prestataire choisir ?*

L'entreprise doit arbitrer entre les grands cabinets qui proposent une palette complète de services et les petits, plus spécialisés par métier. Les grands cabinets s'adressent plutôt à des grands groupes et proposent souvent d'externaliser à l'étranger. Il est difficile pour les petits prestataires de faire face en termes de coûts. Ils doivent vendre autre chose, notamment une meilleure acculturation à la société cliente, puisque ces petits prestataires proposent plutôt d'externaliser en local.

Nous en sommes arrivés à la conclusion qu'il n'y a pas de solution applicable à tous. Tout dépend principalement de la taille et de la culture de l'entreprise.

- Les enjeux techniques :

Beaucoup d'entreprises regrettent certaines lourdeurs dans les process et un manque de réactivité (notamment s'agissant des reportings) quand elles externalisent.

Il est donc important que l'entreprise spécifie au maximum ses attentes lors de la rédaction du cahier des charges, pour éviter les mauvaises surprises et un retour en arrière extrêmement coûteux. Cela pose problème car l'externalisation est une question récente et les RH n'ont pas l'habitude d'établir ce type de cahier des charges. L'entreprise prestataire, après audit des processus existants, doit venir en appui de son client lors de cette phase préliminaire.

- Les enjeux humains :

Par manque de temps, cette question n'a pu être que partiellement traitée.

La principale question posée était celle de la reconversion des salariés travaillant dans le service que l'on souhaite externaliser. Une solution serait d'externaliser la fonction mais aussi les personnes. Cela n'est possible que si l'externalisation se fait en local.

Il faut également réfléchir à une redéfinition des métiers, à la mise en place d'une communication appropriée et à une véritable assistance au changement (pour gérer la peur des licenciements notamment). L'entreprise devrait prendre davantage cette dimension en compte avant de décider d'externaliser.

**Toute l'équipe du Café RH vous remercie de votre participation**

---



HR Valley, cabinet de conseil et de formation en Ressources Humaines et management, soutient le café RH de Dauphine. La société, créée en 2000 à l'initiative du groupe DANONE et indépendante depuis 2002, appuie cette initiative afin d'encourager le partage des idées et la recherche de pratiques RH créatrices de valeur pour les organisations.

**HR Valley**

70 bd de Courcelles  
75017 Paris  
01 40 53 48 48  
[www.hrvalley.com](http://www.hrvalley.com)