

## L'EXTERNALISATION DES RESSOURCES HUMAINES

### L'essentiel à travers la presse...

Logistique, informatique ou nettoyage, l'externalisation concerne tout ce qui ne crée pas de valeur ajoutée dans l'entreprise. Cette logique, très anglo-saxonne, est particulièrement développée aux Etats-Unis, y compris en matière de Ressources Humaines. En France qu'en est-il ?

Cela n'étonnera personne, c'est la paie qui est le plus souvent sous-traitée. Avec la montée en puissance des nouvelles technologies et l'irruption de la réduction du temps de travail, bien des entreprises, petites ou grandes, choisissent un prestataire qui calcule les charges, paye les cotisations, remplit les déclarations sociales, édite les bulletins de salaires...

Le recrutement est également un classique. Aide à la rédaction de l'offre, choix des supports de diffusion, tri des CV, premiers entretiens, sont des étapes couramment confiées à des cabinets spécialisés.

Troisième pan des Ressources Humaines fréquemment externalisé par l'employeur, la formation de ses salariés. Ce qui est confié relève le plus souvent de l'administratif : planification des sessions, inscriptions et convocations des stagiaires, attestations de présence, évaluations pédagogiques, reportings, vérifications des tarifs du formateur, règlement des factures. L'ingénierie, l'accompagnement à l'achat de formations, la recherche de financement peuvent à la rigueur faire partie du « package ». Mais l'analyse des besoins des salariés, l'élaboration du plan de formation, restent, elles, la chasse gardée de la direction. Tout simplement parce que celle-ci entend piloter seule la politique de développement de l'entreprise.

On touche là aux limites de l'exercice. S'agit-il d'externaliser l'administratif, la logistique, - les tâches ingrates au fond - l'entreprise franchit volontiers le pas. Dès que l'on touche à ce qui lui apparaît stratégique, les résistances du dirigeant sont plus fortes. Avec raison ? Pas si sûr. Ce qu'il craint souvent, lui ou le responsable du service, c'est la perte d'un pouvoir alors que les décisions importantes *in fine* lui reviennent toujours, y compris lorsque le dossier a été suivi par une société conseil.

Or, gérer les Ressources Humaines fait appel un jour à des compétences en communication, un autre à des connaissances techniques, administratives ou encore juridiques... En PME et même dans des entités plus importantes, les connaissances, les compétences, peuvent manquer en interne sur tel ou tel point : difficile de réunir toutes les qualités. En prenant le parti de passer par un prestataire, l'entreprise bénéficiera de son expertise, de son logiciel denier cri et, au final, d'un service plus pointu. L'exemple type c'est la société qui fait effectuer sa paie par un cabinet. Ce cabinet a un applicatif qui intègre toute la législation sociale à jour : la société passe sans encombre le contrôle Urssaf.

Bien sûr, elle choisira aussi de le faire avant tout par souci d'économie, une composante essentielle dans la décision d'externaliser. A chacun de faire ses calculs !

Mais, dès que l'entreprise atteint une certaine stature, elle a une autre bonne raison à l'externalisation. En s'en remettant à autrui sur des parties réglementaires ou administratives, la Direction des Ressources Humaines se libère d'un quotidien pesant et « chronophage » pour se consacrer à des enjeux stratégiques : la mise en place d'un plan d'épargne salariale, la nouvelle grille de classification des emplois...

Les DRH allergiques à l'externalisation pourront toujours acquérir un applicatif en libre-service. ASP, ERM, derrière ces sigles obscurs, il y a toute une génération d'intranets de ressources humaines qui permettent de gérer l'administration du personnel. Grâce à cet outil, le salarié consulte les possibilités de mobilité interne, modifie ses données personnelles, consulte les plannings, dépose les offres de postes à pourvoir dans son service, accède à des informations (mutuelle, épargne salariale, catalogue de formations).

Cette option est bien sûr réservée aux grandes entreprises. Encore ces sociétés n'échappent-elles pas non plus totalement à l'externalisation, puisqu'elles font souvent appel à des prestataires extérieurs (agence web, SSII...) pour le déploiement ou la maintenance de ces fonctionnalités !

### Sources et bibliographie

- « Comment externaliser ma paie », *Nouveau Courrier*, janvier 2003
- « L'externalisation des RH gagne du terrain », *La Tribune*, 27 janvier 2002
- « Jusqu'où peut-on externaliser la formation ? », *Entreprises et carrières*, 21 janvier 2003
- « Les RH résistent encore à l'externalisation », *Liaisons sociales*, mars 2002

#### Et aussi...

- « Les atouts de l'externalisation », *L'Entreprise*, novembre 2002
- « Externalisation des services RH pour une PME » et « Externalisation : risque de requalification en contrats de travail », *Personnel*, janvier 2002 (d'après « Merlane au cœur du management ») et novembre 2001
- « Les intranets rapprochent la GRH du terrain », *01.informatique*, 22 février 2002