

Quelles sont les limites de l'externalisation RH ?

Nous le savons tous : la performance d'une entreprise se construit sur l'optimisation qualitative des contributions individuelles et collectives de ses salariés. Dans cette perspective, la Gestion des Ressources Humaines a comme objectif de mobiliser et de développer les compétences de chacun et de tous pour une plus grande efficacité de l'organisation.

L'externalisation RH ne vise donc pas à « délocaliser » les RH, mais à confier à un expert les contraintes inhérentes à leur administration, dans une proximité avérée. C'est dire à quel point l'ordre décisionnel et managérial demeure interne à l'entreprise. Mais il ne suffit pas d'externaliser pour se repositionner dans une efficacité RH accrue ! Il y faut une logique de sens attachée à la stratégie de l'entreprise sur le long terme.

Prenons ici un peu de recul critique : d'où une telle logique de sens procède-t-elle, si ce n'est de l'intérieur de l'entreprise ? Pourrait-on imaginer une fonction RH de plus en plus externalisée ? De fait, il s'en faut de peu que certaines entreprises ne sous-traitent purement et simplement la totalité de leur gestion des ressources humaines et de leurs outils de management. En témoignent déjà des sociétés de service RH qui rédigent pour le compte de certaines entreprises les lettres de mission, contrats d'objectifs, contrats de délégations, mènent eux-mêmes les entretiens annuels, évaluent les potentiels et apprécient les performances des salariés.

Dans notre esprit, ce n'est plus de l'externalisation RH, puisqu'il s'agit de créer du sens à partir de l'extérieur. C'est plutôt acter un absentéisme managérial. Prenons l'exemple de l'externalisation pure et simple – si l'on consent, par amalgame, à cet usage abusif du terme – des entretiens annuels. Comment peut-on penser faire évaluer par un tiers extérieur une conduite professionnelle résultant d'un an ou plus d'investissements personnels d'un salarié ? Comment évaluer la performance d'un collaborateur, de ses résultats, des moyens qu'il a mis en œuvre, sans aucune observation concrète de sa conduite professionnelle et de son insertion particulière dans l'organisation au fil des semaines et des mois ? Comment peser la sanction ou la récompense adéquate ? Il nous semble pour le moins improbable d'évaluer avec justesse un salarié sur une base externe à son activité professionnelle concrète : ce serait comme mettre une note à une dictée sans avoir la copie mais juste l'élève en face de soi ! Et puis comment mettre en perspective l'avenir d'une évolution professionnelle lorsqu'on ne dispose en rien des cartes qui peuvent se jouer, tant dans le rapport avec l'organisation de l'entreprise qu'avec le potentiel effectif du salarié ? Surtout lorsqu'on s'appuie ensuite sur ces résultats d'évaluations ineptes pour appliquer un ranking plus vigoureux que rigoureux.

Les limites de l'externalisation nous semblent donc très claires : un appui expert technique, logistique et administratif au service de la DRH, c'est à dire de la logique de sens définissant en propre l'identité de l'entreprise.

L'externalisation RH totale n'existe pas, et ne saurait exister.

Sans vouloir traiter des aberrations intrinsèques que seraient l'externalisation totale des entretiens annuels, des relations sociales ou de la gestion des hauts potentiels, prenons simplement l'exemple de la tâche la plus administrative qui soit : la réalisation des feuilles de salaire. Eh bien, même avec la meilleure volonté du monde, un prestataire spécialisé ne pourrait pas réaliser l'exhaustivité des tâches liées la gestion de la paie, sauf à appartenir à l'entreprise qui externalise, contradiction qui ne manque pas d'ironie :

- d'une part, parce qu'une partie de ces tâches sont, en pratique, nécessairement réalisées par l'entreprise elle-même, comme la collecte des informations nécessaires à l'établissement du bulletin (les absences, les retards, les changements d'adresse, etc.) ;
- d'autre part, parce que le prestataire ne peut pas juridiquement se substituer au rôle d'employeur de l'entreprise externalisatrice. Pour être légalement conformes, certaines tâches ne doivent être réalisées que par l'entreprise (le paiement des salaires, des déclarations sociales, etc.).

Certes, dans certains cas bien délimités, l'entreprise peut souscrire une sorte de délégation de signature par laquelle elle autorise le prestataire à valider directement en son nom et pour son compte des documents officiels auprès des organismes destinataires comme par exemple les attestations pour les ASSEDIC. On peut alors parler, en un sens, d'externalisation complète, mais non d'externalisation totale. Car ce type de délégation de signature qui consiste finalement pour le prestataire à utiliser le cachet administratif de l'entreprise externalisatrice, n'enlève rien au fond de la remarque : même si elle le voulait, l'entreprise ne pourrait pas légalement tout externaliser.

Ajoutons pour conclure que l'entreprise doit assurer son rôle « moral » d'employeur. Le bulletin de paie constitue encore, dans nombre d'entreprises, le support d'un lien social essentiel : sa remise mensuelle par les chefs de service ou le responsable RH donne l'occasion d'un véritable rite, occasion régulière de rencontrer chaque salarié et de rappeler implicitement pour qui et pour quoi le travail est réalisé. Au fond, lorsqu'elle est correctement effectuée, cette démarche marque le sens de la contribution de chacun.

Bref, pour la gestion de la paie comme pour les autres domaines RH, **l'externalisation ne trouve son sens qu'à servir l'intelligence de l'entreprise. Le reste est « hors limites ».**

*Par Thomas Chardin et Patrick Bouvard,
Auteurs de « l'externalisation RH, guide pratique et questions clés »,
Editions d'Organisation, 2008*