

## *Externalisation RH : guide pratique et question clés <sup>1</sup>* *Qu'en pense un grand praticien des Ressources Humaines*

*Par Jean-Marie Simon*  
*Group Senior vice President Human Resources d'Atos Origin*

La lecture de ce livre appelle en moi plusieurs réflexions, appuyées tant par mon expérience de l'externalisation que sur une vision globale et cohérente de l'entreprise et des Ressources Humaines.

### **Il faut être raisonnable**

Fondamentalement, je crois qu'il ne faut jamais céder, dans ce domaine RH où la complexité est avérée, aux sirènes du « tout est beau, tout est bien », ou verser dans un manichéisme qui permettrait de séparer toujours aisément le vrai du faux, le bon du mauvais. Il faut être clair, net et précis : l'externalisation n'est pas la panacée absolue livrée clé en main. Ce n'est faire insulte à quiconque de dire cela : c'est du bon sens. La prudence, nous le savons depuis Aristote, est une vertu cardinale. J'y tiens beaucoup. A l'évidence, dans le fonctionnement d'une organisation humaine, il y a des choses qu'il faut respecter, sans quoi le risque est grand d'aller « dans le mur », comme on dit trivialement. Il est donc important de relativiser et d'adapter les solutions d'externalisation aux réalités concrètes des entreprises.

Prenons un exemple : avec les effets d'appartenance et de proximité qui y sont attachés, payer correctement et régulièrement les collaborateurs est tout de même un acte essentiel, même si cette pratique très complexe n'est pas dans le cœur du métier des Ressources Humaines, tel qu'on peut aujourd'hui le concevoir. Quand on s'engage dans une démarche d'externalisation de la paie, il y a forcément des résistances, parce qu'on « détache » un élément important de l'entreprise. Il est clair que dans une petite structure, il est quasiment impossible de disposer des moyens de suivre les évolutions sociales et réglementaires pour assurer une paye bien faite ; la question se pose différemment dans une grosse structure, où il est peut-être plus aisé de maintenir le minimum de compétences en interne. Externaliser signifie donc changer nos habitudes, travailler de manière différente. Et la réalité est bien celle là : à l'apparition du premier problème, il se trouvera toujours quelqu'un pour dire que l'ancien système était meilleur et fonctionnait mieux ; par ailleurs, l'entreprise cliente et son prestataire seront naturellement tentés de se renvoyer la balle ou de tomber dans un formalisme contractuel rigidifiant et contreproductif. C'est factuel : une opération d'externalisation ne se fait pas sans difficultés, sans douleurs, sans tensions, soit en interne soit en externe, parce que la réalité est toujours plus prosaïque que les belles prévisions.

### **Se recentrer sur le pourquoi**

En fait, l'externalisation doit faire l'objet d'une vision stratégique, d'une approche d'ensemble. Il est trop courant de réduire la réflexion à l'analyse brute et rapide des gains financiers. Mais lorsqu'on veut considérer le retour sur investissement d'une opération d'externalisation RH, il est important de comparer ce qui est comparable. Or, les différents facteurs de coûts de la fonction RH, parfois très complexes, ne sont pas facilement identifiables et mesurables. Aussi, dans le cadre de l'externalisation RH, ne faut-il pas chercher à estimer une valeur absolue, mais plutôt une évolution relative : partant d'une appréciation de ce que nous pensons être la valeur d'aujourd'hui – même si elle n'est pas forcément « exacte » –, il faut estimer ensuite la valeur future sur les mêmes principes de base : au moins la comparaison sera-t-elle révélatrice. Mais si entre temps on a changé de référentiel, on peut aboutir à des erreurs grossières, par un effet de double bascule ; lorsque certains prestataires annoncent un gain de 50% systématique... ce n'est pas sérieux. A vrai dire, la motivation économique – qui trouve son importance, certes, comme critère d'achat – ne doit pas constituer la première des motivations pour externaliser ! Ce n'est pas le sujet central

de l'externalisation, ni son unique et véritable « pourquoi » ! Ce livre l'exprime clairement ; je n'ai rien à y ajouter.

### **Une agréable surprise**

Ce livre est, sans recourir à une surenchère de qualificatifs, une agréable surprise. Comme son titre l'indique, il s'agit bien d'un guide pratique. Ce n'est pas un livre écrit pour faire des pages, parlant pour ne rien dire ou réaffirmant des thématiques déjà connues, comme autant de portes ouvertes que l'on essaye d'enfoncer. Il développe un sens opérationnel qui permet de minimiser les erreurs de parcours et de tirer le meilleur parti d'un processus d'externalisation. Les auteurs n'ont pas cherché à dissimuler les difficultés : ils en indiquent la nature, et nous préparent au fait qu'il est normal, finalement, qu'elles puissent survenir. C'est justement dans l'art et la manière, ici décrits, de surmonter les obstacles que tout l'intérêt et la fécondité de l'opération se font jour. Cette préparation est l'un des facteurs de succès les plus avérés de la démarche.

Au moins, les professionnels RH qui veulent véritablement se poser la question, sans faux-semblant, avec un vrai projet – et non pas ceux qui envisagent l'externalisation comme un horizon ou qui cherchent de la littérature sur le sujet – ont là entre les mains une description réaliste des méthodologies, des étapes, des points cruciaux à franchir, comme une check-list pragmatique à suivre, condition nécessaire et non suffisante d'un succès maîtrisé. Ils vont trouver un bon guide des fondamentaux de l'externalisation RH, sans avoir nécessairement recours à des consultants externes, du moins pour bien comprendre de quoi il retourne dans l'ensemble de la démarche.

Il s'agit bien d'avoir recours au « bon sens ». J'insiste fortement sur ce terme, car si parfois le bon sens peut se dire... on ne l'écrit généralement jamais ! Alors qu'au réel, c'est le bon sens qui fait avancer les choses. Et telle m'a bien semblé l'ambition, à la fois modeste et diablement utile, de cet ouvrage. La structuration de la réflexion ici proposée, loin des théories fumeuses, permet tout simplement de faire avancer les choses avec efficacité. C'est comme un jeu de piste, réclamant certes d'être adapté à son environnement particulier, à sa culture d'entreprise et à ses objectifs personnels, mais dans lequel le praticien peut trouver le canevas, la trame directe et simple, ni erronée ni embellie, de la pertinence et de l'opportunité qui se présente à lui. Il s'agit d'une vision synthétique, simple sans être simpliste, qui permet de faire œuvre de pédagogie tant pour les acteurs directs que pour l'ensemble des collaborateurs qui vivent – et parfois subissent – la démarche.

Alors, évidemment, on peut toujours améliorer un ouvrage, et il se trouvera certainement des esprits chagrins pour dire que tel ou tel aspect n'a pas été traité ou suffisamment approfondi ; mais la tentation de l'exhaustivité finit toujours par rendre les choses illisibles. La bible en quinze volumes sur le sujet ne présenterait qu'un intérêt universitaire. Ce guide pratique évite cet écueil ; il présente le bon niveau de détails et ne demande qu'à être enrichi des expériences de chaque lecteur. Il atteint pleinement son objectif : il est le premier guide, dont on attend déjà les éditions suivantes, s'adaptant à ce que sera l'externalisation demain. Il comporte les éléments premiers nécessaires pour avancer positivement dans la démarche, d'autant qu'on n'en est encore, en France, qu'aux prémices ; il faut en être conscient, même s'il est fort difficile, aujourd'hui, de dire de quoi demain sera fait.

Puissent ces réflexions aider chacun dans sa démarche d'externalisation, présente ou à venir.

Pour échanger avec les auteurs : <http://externalisationRH.blogspot.com>

<sup>1</sup> *Paru aux éditions d'organisation, 2008, Thomas Chardin et Patrick Bouvard*