

## La fonction RH dans la crise : faire faire pour faire face

Par Thomas Chardin<sup>1</sup>

*"Une crise comme le monde n'en a jamais connu depuis un siècle" !*

Et il n'y a aucune raison pour que la fonction RH y échappe. Dans un contexte récessif, les changements en cours entraînent pour l'entreprise, et donc pour sa DRH, une recherche d'une plus forte efficacité. Cette exigence d'adaptabilité nécessite des décisions rapides devant entraîner tant un accroissement de la contribution de la fonction à la performance globale, qu'une flexibilité accrue des coûts de la fonction à l'activité de l'entreprise.

Une récente étude<sup>2</sup> du Cabinet Hewitt Associates confirme d'ailleurs que les politiques RH et l'organisation de la fonction RH seront dans les prochains mois la priorité pour les entreprises.

### **Pour faire face à la crise, l'externalisation de certaines activités RH constitue une des solutions les plus appropriées.**

En effet, confier durablement à un partenaire spécialisé les tâches RH complexes, critiques et chronophages, bénéficie d'un triptyque d'avantages anti-crisis : dégager 20% d'économies, flexibiliser 80% des coûts, sécuriser 100% des basiques de la fonction et, par corollaire, se consacrer vraiment à l'essentiel.

Réduire les coûts en maintenant son niveau de service et de qualité, demeure un objectif prioritaire des Directions générales. La fonction RH est à ce titre logée à la même enseigne que toutes les fonctions opérationnelles de l'entreprise. L'externalisation auprès d'un prestataire de service permet objectivement de diminuer d'au moins 20% les coûts complets de l'activité RH que l'on envisage d'externaliser, grâce aux économies d'échelles permises par les effets conjugués de la mutualisation et de la spécialisation du prestataire externe.

Passer par un fournisseur permet de flexibiliser également sa structure de coût, de passer de frais fixes internes à une facture commerciale variable correspondant à la prestation exactement et effectivement consommée. Il s'agit bien de payer uniquement ce dont on a besoin. Avec l'externalisation, la fonction RH développe ainsi une agilité économique, une prévisibilité et une linéarité quasi parfaites de ses coûts.

Pourquoi faire ce que d'autres font mieux que moi et pour moins cher ? Bien évidemment, il ne s'agit absolument pas d'externaliser les RH mais bien les contraintes inhérentes à leur administration -qu'elle concerne la paie, les déclarations sociales, le recrutement ou la formation, en faisant appel à un expert du sujet qui soit un véritable partenaire de l'entreprise sur la durée. L'externalisation doit être appréhendée d'une part comme un support technique, logistique et administratif au service de la DRH ; d'autre part comme un recours indispensable à une logique de compétences, de conseils et d'appuis au service du sens portée par la fonction RH.

L'externalisation représente pour un DRH l'opportunité de verrouiller la performance des basiques de son domaine de responsabilité pour se positionner progressivement sur le développement durable des contributions individuelles et collectives au service de la croissance de l'entreprise.

## **En période de turbulences, l'externalisation RH permet de concentrer les énergies sur les missions à forte valeur ajoutée :**

- Mobiliser les talents en donnant du sens à l'action et aux changements à venir de l'entreprise ;
- Accompagner les managers dans la gestion des équipes et des personnes en période de crise, au plus proche du terrain, en véritable partenaire opérationnel parfaitement inscrit dans la chaîne de valeur de l'entreprise ;
- Contrôler la performance de la fonction, en continue et sur la durée, tant qualitativement qu'économiquement.

L'externalisation RH n'est donc pas qu'une réponse tactique à un problème financier ou opérationnel ponctuel. L'efficacité de l'externalisation prend toute sa pertinence quand elle est appréhendée dans une logique de long terme, pour répondre aux problématiques stratégiques de la fonction RH. L'entreprise bouge, devient poreuse et modulaire. Un nouveau contexte de marché, de nouvelles formes de concurrence, de nouvelles compétences... tout ceci demande de nouvelles formes organisationnelles. L'externalisation, en changeant le paradigme existant avec l'organisation RH en place, doit permettre à la fonction de participer pleinement à la mutation des entreprises, en véritable business partner.

<sup>1</sup> Co-auteur, avec Patrick Bouvard, du livre « Externalisation RH, guide pratique et questions clés », Editions d'Organisation, 2008.

<http://externalisationrh.blogspot.com/>

<sup>2</sup> Enquête flash menée auprès de 75 entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus en novembre 2008 : "La crise financière – quelles conséquences RH ?".