

pontoon

La fonction RH étendue

Externaliser pour mieux
piloter les nouveaux enjeux
RH



Sommaire

Sommaire	3
Avant-propos	5
Introduction : les enjeux RH	7
Redéfinir l'organisation et l'environnement de travail	7
Diffuser et nourrir la culture	7
Développer les compétences et améliorer la performance	8
Attirer et fidéliser les talents	9
Accroître le niveau d'engagement des collaborateurs	9
Accompagner la mobilité et la flexibilité des équipes	10
1. Trouver le bon équilibre	11
Aligner l'activité RH sur la stratégie de l'entreprise	11
Explorer les marges de manœuvre	12
2. Prendre la décision d'externaliser	13
Les enjeux de l'externalisation	13
Les caractéristiques d'une activité externalisable	15
3. Bâtir son projet d'externalisation	19
Constituer le comité de pilotage et former le chef de projet	19
Rédiger son appel d'offres	20
Sélectionner le partenaire	21
4. Mettre en place le partenariat	23
Réaliser un diagnostic croisé	23
Lancer les nouveaux processus	24
Suivre la montée en charge	26
Conclusion	29
Remerciements	30
Bibliographie	31

Avant-propos



Yann Masson
Directeur des opérations



Gaël Salomon
Directeur Général – Pontoon Solutions France

Au début de l'année 2017, Laurent Alexandre, connu pour avoir été le cofondateur du site Doctissimo mais aussi pour être un des grands chantres du transhumanisme, l'affirmait devant une commission du Sénat: «En 2050, tous les métiers qui ne seront pas complémentaires de l'intelligence artificielle n'existeront plus». Vrai ? Faux ? Au fond, la question n'est pas là. Ce que nous dit cette prédiction, c'est que nous sommes rentrés dans une période de bouleversements dont nous ne percevons pas encore toute la portée. Et qu'il s'agit de nous préparer dès maintenant à ce qui arrivera demain alors même que nous ne le savons pas encore.

La possibilité de se préparer à l'imprévu, c'est exactement ce que nous offrons à nos clients. Nous leur permettons de dégager ce «temps de cerveau humain disponible» cher à Patrick Le Lay afin qu'ils puissent non pas absorber les messages d'annonceurs mais se concentrer sur l'essentiel d'aujourd'hui et anticiper l'indispensable de demain.

Nous mettons à leur disposition une interface unique par laquelle peuvent transiter leurs recrutements permanents ou temporaires comme leurs actions de formation quels que soient les prestataires avec qui ils ont coutume de travailler. Nous apportons une expertise RH dans des domaines en constante évolution pour que nos clients puissent se consacrer aux champs d'expertise qui leur sont propres – et qui, eux aussi, évoluent un peu plus vite chaque jour.

En parcourant ce livre blanc, nous espérons que vous trouverez une démarche et des conseils pour améliorer le pilotage de vos activités et bâtir une relation de confiance durable avec le partenaire que vous aurez choisi pour vous accompagner. Car les marges de manœuvre que vous dégagerez ainsi seront pour vous la meilleure façon de préparer aujourd'hui les défis de 2050.



Introduction : les enjeux RH

Comme les autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH est touchée de plein fouet par les différentes forces qui ébranlent le monde économique depuis plusieurs années. Habitée à ajuster ses procédures internes afin de se plier aux évolutions juridiques que le législateur se fait un malin plaisir de tirer régulièrement de son chapeau, elle a pu être moins sensible à un mouvement de fond qui, comme un jeu de plaques tectoniques au sein de l'entreprise, a peu à peu déplacé sa sphère d'influence.

Quels seraient aujourd'hui les territoires où les RH se doivent d'imposer ou de sécuriser leur marque au risque de s'en voir déposséder ? Survolons-les rapidement.

Redéfinir l'organisation et l'environnement de travail

Compte tenu de la liberté et de la rapidité avec laquelle l'information circule, de la vitesse à laquelle les innovations naissent et se propagent, des risques de bouleversement qui planent sur tous les secteurs d'activité, de la capillarité de plus en plus grande entre univers professionnel et personnel, des exigences qu'expriment les nouvelles générations, les organisations ne peuvent plus rester figées dans un monde de silos hermétiques et de processus rigides¹ (cf figure 1).

Avant d'être une force productive et tournée vers la conception d'un produit ou la délivrance d'un service, une entreprise est d'abord un collectif d'hommes et de femmes. Qui se croisent, se côtoient, échangent, débattent, s'opposent, s'invectivent, se soutiennent, s'entraident, se congratulent... Bref, qui vivent ensemble. Or, faire vivre un collectif ne s'improvise pas. Et combien de managers ont connaissance des règles qui permettent à un collectif d'exprimer tout son potentiel et savent les mettre en application ? La proportion est faible. S'il y a une personne qui doit être garante de la qualité de cette vie, c'est bien le DRH. Il lui revient d'informer les collaborateurs sur les principes qui rendent une organisation performante et d'accompagner chaque équipe dans la mise en place des pratiques les plus fructueuses.

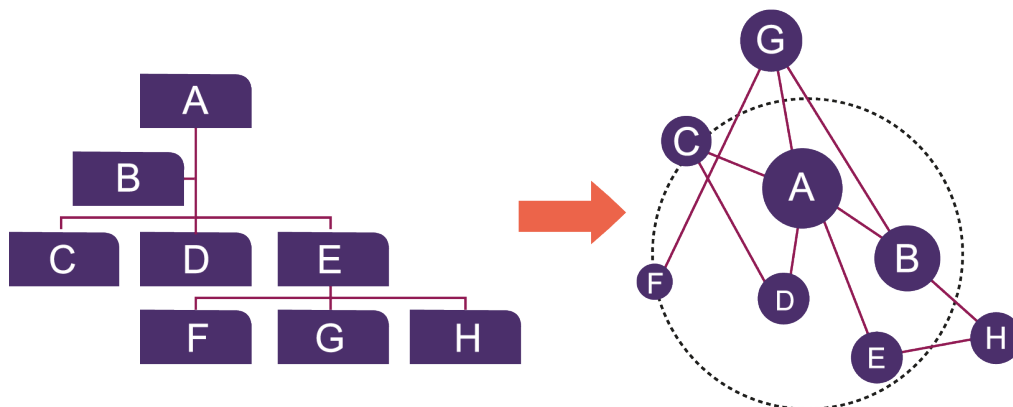


Figure 1 – Évolution des organisations.

Diffuser et nourrir la culture

Dans des organisations qui confient de plus en plus de responsabilités à leurs collaborateurs et qui, en parallèle, leur octroient de plus en plus d'autonomie, le risque grandit que chacun ne se préoccupe plus que de son pré carré, ne travaille plus que comme il l'entend et ne se fixe plus que les objectifs qui lui importent. Dans des organisations qui font de plus en plus appel à des compétences externes, la garantie que tous les partenaires abordent les enjeux sous

le même angle et partagent les mêmes valeurs que l'entreprise n'est pas assurée. Comment éviter cette entropie contre-productive ? En veillant à la culture commune qui unit tous les membres d'un même écosystème.

La culture, dans une entreprise, c'est ce que l'on fait quand personne ne regarde. C'est un code de communication partagé par tous. C'est une hiérarchie qui va classer ce qu'il est bien vu et ce qu'il est mal vu de dire ou faire.

C'est enfin, pour le dire avec Edgar H. Schein, professeur à Harvard et grand spécialiste du sujet, « un ensemble de suppositions tacites sur ce que le monde est et doit être que partage un groupe et qui détermine ses perceptions, ses pensées, ses sentiments et, jusqu'à un certain point, ses comportements² » (cf figure 2).

Il s'agit donc, pour le DRH, que toutes les parties prenantes (collaborateurs mais aussi partenaires, fournisseurs, etc.) se sentent unies autour d'une vision et de valeurs communes. Il est de son devoir de promouvoir la vision formulée par le dirigeant afin que chacun relie le sens de son activité à la vocation de l'entreprise ; il lui incombe de faire émerger et vivre les valeurs dans lesquelles la majorité des employés se retrouvent et qui permettent d'orienter leurs décisions au quotidien.

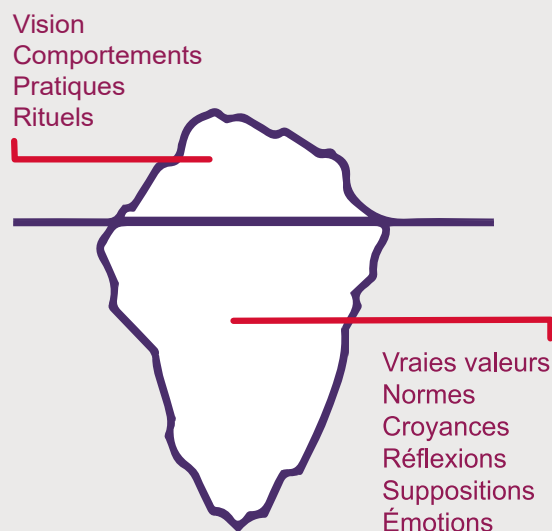


Figure 2 – La culture comme iceberg

Développer les compétences et améliorer la performance

Si l'on en croit certaines études³, la demi-vie d'une compétence serait aujourd'hui de l'ordre de cinq ans. Ce qui n'est sans doute pas improbable puisque, selon Gallup, 35 % des salariés ont changé d'emploi dans les trois dernières années⁴ et, selon l'Observatoire des transitions professionnelles, un nouvel arrivant sur le marché du travail changera entre quatre et cinq fois de postes dans sa carrière contre une fois et demie pour ses parents (40 % des baby-boomers sont restés plus de vingt ans dans leur première entreprise⁵). Comment alors faire en sorte que tous les collaborateurs disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui correspondent aux besoins de l'entreprise ? Comment faire en sorte, puisqu'il s'agit là d'une obligation légale, que l'employabilité de tous les salariés soit maintenue ? Comment faire en sorte que les connaissances et expériences acquises au fil du temps en interne soient correctement formalisées et largement partagées ?

La mission du DRH va consister à bâtir un écosystème de formation qui permette la capitalisation, l'actualisation et le développement des compétences. On peut y retrouver aussi bien des pratiques collaboratives et apprenantes (comme par exemple un petit déjeuner « métier » en interne), du tutorat (éventuellement à distance), du digital (par exemple sous la forme *user generated content*), etc., aussi bien en mode *push* (l'information venant au collaborateur) qu'en mode *pull* (ce dernier étant susceptible d'aller la chercher dès qu'il en a besoin). Le tout avec l'objectif clairement affiché non pas uniquement d'enrichir la palette du collaborateur mais d'améliorer sa performance (cf figure 3), celle de son équipe et au final de l'entreprise. Non sans garder à l'esprit que les compétences essentielles aujourd'hui seront peut-être devenues secondaires voire obsolètes demain. Cela exige du DRH une connaissance pointue des métiers de son entreprise et de leur évolution.

86%

Figure 3 – 86 % des entreprises estiment que la formation les rend plus performantes (Opcalia, 2015).

² *Three cultures of management: the key to organizational learning* (1996), Edgar H. Schein, Sloan review.

³ *Rewriting the rules for the digital age – Deloitte Global Human Capital Trends* (2017), Deloitte.

⁴ *State of the American Workplace* (2017), Gallup.

⁵ *Here's Why Your Parents Stayed at the Same Job for 20 Years* (2016), The Associated Press, <http://fortune.com/2016/05/10/baby-boomers-millennials-jobs>.

Attirer et fidéliser les talents

La guerre des talents serait-elle déclarée ? Si tel est le cas, elle se déroule sur plusieurs champs de bataille simultanément. Il s'agit tout d'abord d'être en mesure de les attirer. Quand, jadis, le seul canal des petites annonces suffisait, il faut aujourd'hui jongler entre les *job boards*, les cabinets de recrutement, les candidatures spontanées et la propre communication autour de la « marque employeur » (cf figure 4). Sans parler de ces talents dont il faut susciter l'émergence en interne.

Les techniques de recrutement évoluent elles aussi. Il y a celles qui passent par l'intelligence artificielle et ses algorithmes, celles qui optent pour les entretiens vidéo à distance, celles qui tentent d'objectiver le savoir-être du candidat, celles qui s'attachent à anonymiser le CV...

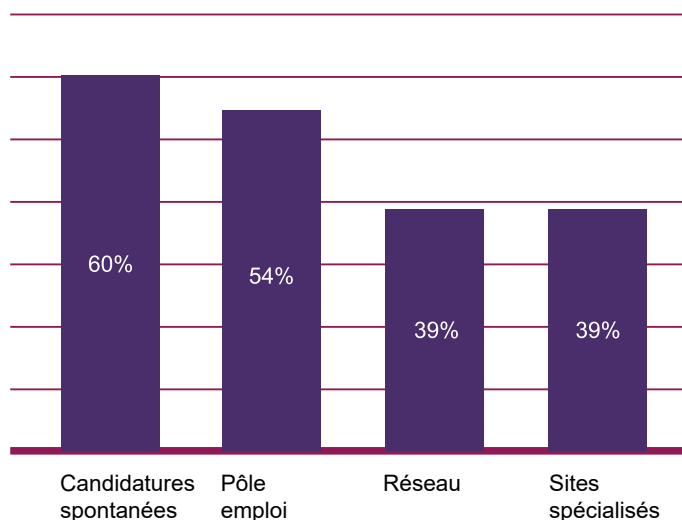
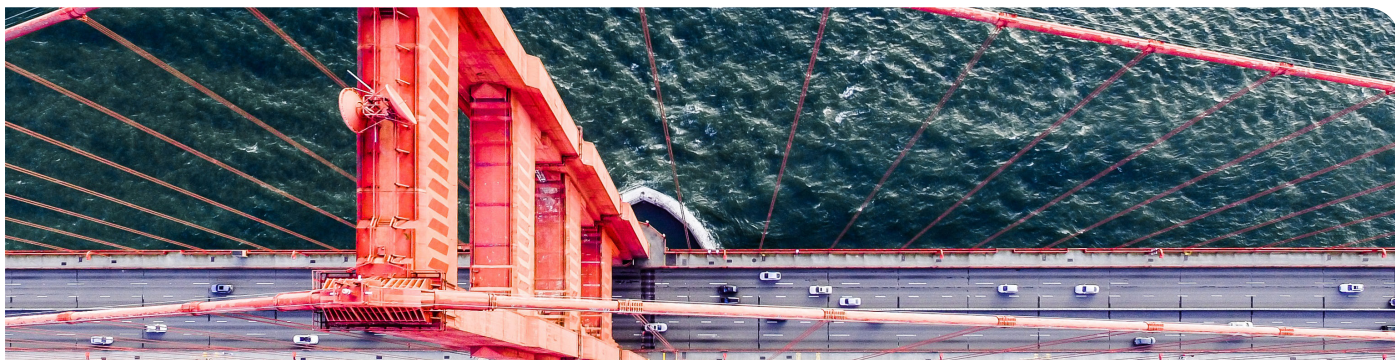


Figure 4 – Moyens les plus utilisés pour la recherche d'emploi (Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement (2015), Lab'Ho, V. Edin et C. Mathivet).

Une fois le talent trouvé et signé, encore faut-il le convaincre de rester. De nombreuses entreprises ont revu récemment leur formule d'intégration. Les plus grands groupes se tournent vers des programmes « hauts potentiels » sans savoir si l'investissement portera ses fruits (ni si les fruits tomberont au bon endroit). Les entreprises de taille inférieure peuvent miser sur un environnement de travail plus apaisé ou plus conforme aux valeurs du collaborateur (la culture commune retrouvant ici tout son sens). À moins qu'elles ne se concentrent sur le développement de leurs compétences, les jeunes générations étant davantage sensibles à cet argument que leurs aînées⁶.



Accroître le niveau d'engagement des collaborateurs

Selon l'enquête *Parlons travail* qui a réuni plus de 200 000 répondants, les Français sont 76 % à aimer leur travail⁷ (cf figure 5). Mais 42 % à penser qu'ils y manquent de reconnaissance. Des chiffres plus alarmistes sont même évoqués outre-Atlantique⁸.

Le premier défi de l'engagement réside donc dans le maintien et l'augmentation de la motivation des collaborateurs. Trop longtemps, les récompenses financières ou les promotions ont fait figure d' uniques ressources de l'entreprise. Aujourd'hui, le DRH peut actionner d'autres leviers, davantage centrés sur l'intérêt des missions, la qualité des relations, le bien-être et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle ou les valeurs de l'organisation.



⁶ 45 % des millennials estiment que c'est « très important » pour eux, contre 31 % pour la génération X et 18 % des *baby-boomers*, *ibid.*

⁷ Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT (2017), CFDT. À noter que les résultats diffèrent selon les pays et les méthodologies ; au niveau mondial, les gens seraient 38 % à être « satisfaits voire très satisfaits » de leur travail (Workforce 2020, *Building a strategic workforce for the future* (2017) Oxford economics).

⁸ 70 % des travailleurs américains ne seraient pas impliqués au travail selon Gallup (*State of the American Workplace* (2017), Gallup).

Le second défi se situe au niveau de la qualité du temps consacré au travail. Entre les temps de trajet épuisants dans les métropoles, les pauses café, les e-mails, sms ou appels personnels, les réunions sans ordre du jour qui s'éternisent, les navigations sur le net, les discussions informelles et autres interruptions en tous genres, plusieurs heures peuvent être « perdues » chaque jour. Derrière cette évidence se cache le déficit d'attention qui figure parmi les grands maux de notre époque⁹ (alors que toutes les études en neuroscience nous convainquent de son importance). À tel point que nous serions 15 % moins productifs en *open space*¹⁰ que dans un environnement plus cloisonné.



Figure 5 – 42 % des personnes estiment qu'elles manquent de reconnaissance au travail, (Parlons travail, 2016).

Accompagner la mobilité et la flexibilité des équipes

Enfin, dernier enjeu que nous exposerons ici pour le DRH et non des moindres, l'évolution de la force de travail tant du point de vue de l'entreprise que de l'employé. La conjoncture économique tendue, l'intensification de la concurrence, l'imprévisibilité du carnet de commandes ou encore le recours au mode projet incitent les entreprises à opter pour un fonctionnement plus agile et plus réactif où le besoin en personnel et en compétences peut varier d'un jour à l'autre. La qualité du *sourcing* devient alors un élément clef de la performance de l'entreprise. Mais savoir intégrer au bon moment les bonnes personnes nécessite une expertise de plus en plus pointue tant les modes peuvent être multiples : intérimaire, alternant, CDD, free-lances, consultant détaché...

Dans les pays de l'OCDE, les indépendants constitueraient en moyenne 15,4 % de la population active¹¹ (contre 10,2 % en France et 6,5 % aux États-Unis, cf figure 6). L'entreprise peut faire appel à eux pour des missions tantôt d'exécutants, tantôt stratégiques. La mobilité moderne leur permettant de répondre très vite à la demande et de travailler de n'importe où, se pose également pour eux la question de l'intégration au sein de l'entreprise (sécurité, process, culture...).

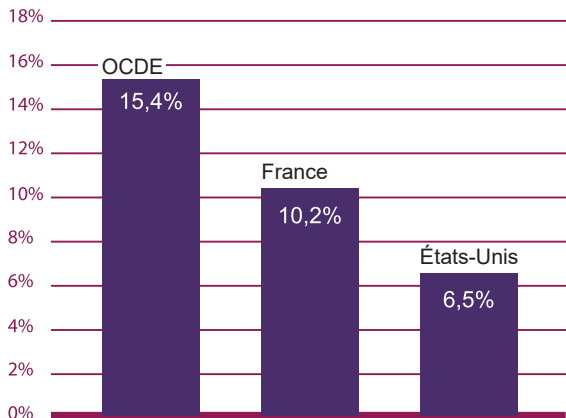


Figure 6 – Pourcentage de la population active travaillant comme indépendant (OECD Factbook 2015-2016).



⁹ Contact - Pourquoi nous avons perdu le monde, et comment le retrouver (2016), Matthew B. Crawford, éditions La Découverte.

¹⁰ Why open space are bad for us (2017), Bryan Borzykowski, BBC (<http://www.bbc.com/capital/story/20170105-open-offices-are-damaging-our-memories>).

¹¹ OECD Factbook 2015-2016 (2016), OCDE. Le Bureau of Labor Statistics américain annonçait pour sa part 10,1 % d'indépendants en 2015 tandis que des chiffres plus extravagants (36 %) sont communiqués par des organismes privés (<https://www.upwork.com/press/2016/10/06/freelancing-in-america-2016>).

1. Trouver le bon équilibre

Aux nombreuses activités incontournables du DRH (superviser la gestion administrative et financière des ressources humaines, organiser le dialogue social, assurer la conformité de l'entreprise avec les dispositions légales, etc.) s'ajoutent comme on vient de le voir en introduction quelques missions essentielles qui l'invitent à élargir sa zone d'influence et font de sa fonction une fonction « étendue ».

Étendue en interne, dans la mesure où le périmètre d'action et d'influence des ressources humaines s'élargit (organisation, culture, performance...); **étendue en externe**, dans la mesure où les frontières de l'entreprise s'ouvrent de plus en plus. Hier déjà tiraillé entre de multiples sollicitations directes, le DRH peut aujourd'hui se voir obligé par exemple de former des free-lances venus prêter main forte à une direction support ou de recruter une cohorte d'intérimaires pour un site de production à l'étranger.

Il lui est donc humainement impossible de faire preuve de la même efficacité sur tous les fronts. La réponse à apporter aux exigences de cette fonction RH étendue devient pour lui un enjeu crucial.

Aligner l'activité RH sur la stratégie de l'entreprise

Quelles missions privilégier ? Quels choix opérer ? Comment ventiler l'activité du département RH pour répondre au mieux aux sollicitations qui affluent ? Franck Laronce, responsable RH chez Sanofi, estime que la priorité d'un département RH est de s'imposer comme le *business partner* des autres services. D'ailleurs, selon 79 % des responsables RH, la « vision stratégique » est la qualité première d'un DRH aujourd'hui¹². Cela commence par **identifier la politique et l'organisation RH qui va permettre de servir au mieux la stratégie de l'entreprise** puis d'initier ou d'accompagner les changements qui en découlent (cf encadré).

Pour cela, la première compétence d'un collaborateur RH doit être la maîtrise de l'écosystème métiers de son entreprise, sur le plan humain (les compétences, la culture...) comme technique et matériel (les équipements, l'organisation...). Connaître les compétences indispensables aujourd'hui et souhaitées demain, par exemple, va lui permettre de moduler ses actions de formation et de recrutement ou encore d'orienter la culture organisationnelle ; connaître les équipements utilisés aujourd'hui et prévus demain va lui permettre d'optimiser l'ergonomie des postes et de moduler les environnements de travail mais aussi d'anticiper sur les compétences à promouvoir.

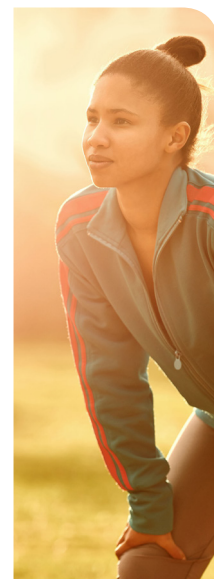
Aucun consultant, aucun partenaire extérieur ne pourra jamais avoir la proximité des RH avec cet écosystème métiers ni, en conséquence, sa connaissance des pratiques et sa conscience des transformations à orchestrer.



Franck Laronce
Responsable RH
Sanofi

Basculer les missions vers l'externe

Sanofi a décidé de créer des unités de production autonomes en termes de décision (appelées *Cross-Functional Units*). Pour accompagner cette évolution organisationnelle, Franck Laronce, responsable RH, a estimé nécessaire de placer un référent RH auprès de chaque équipe. Pour assurer les missions précédemment dévolues à ces référents, il s'est tout naturellement tourné vers la sous-traitance (faisant appel aux centres d'expertises de Sanofi ou à des partenaires extérieurs).



Explorer les marges de manœuvre

Une fois posée cette priorité, il s'agit d'établir les autres missions indissociables du département RH, (cf tableau 1). Celles qui vont permettre de **bâtir « l'organisation du futur »**. Pour les identifier, rien de mieux que de s'accorder sur les caractéristiques de cette organisation. Si l'on en croit certaines études¹³ elle devrait être structurée :

- De façon à être agile et adaptable : les fonctionnements en silos d'hier, tournés vers l'efficacité, ne peuvent pas accueillir les changements brusques de notre époque. Ils ne correspondent plus non plus aux attentes de collaborateurs qui arrivent sur le marché¹⁴.
- En équipes et en réseau : la hiérarchie traditionnelle ne peut plus s'appliquer aux nouvelles façons de travailler. L'entreprise doit être plus poreuse à son environnement direct et lointain.
- Pour intégrer les expérimentations : c'est dans les marges de l'organisation (une filiale distante, une équipe au sein d'un pôle...) que naissent les nouvelles approches qui devront s'appliquer partout demain.

Le département RH est-il en mesure de répondre à ces impératifs ? Si tel n'est pas le cas, comment peut-il y parvenir ? En faisant évoluer ses méthodes de travail ? En recrutant ? En développant ses compétences ? En sous-traitant ? La réponse variera en fonction des enjeux et des investissements.

À périmètre constant, compte tenu des charges de travail existantes et quelle que soit la qualité des formations dispensées ou des changements de méthodes, il n'est cependant pas possible d'accroître indéfiniment la productivité des collaborateurs. Pourtant, une fonction RH étendue impose plus de tâches vis-à-vis de plus d'acteurs et sur des domaines de plus en plus éloignés du cœur de métier de l'entreprise. C'est dans un tel cas de figure que l'externalisation prend tout son sens.

Maîtriser les risques de l'ouverture

David Obadia, responsable commercial Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique chez SAP Fieldglass, explique que l'ouverture de l'entreprise y a fait entrer des profils très divers (contrats à durée déterminée, intérimaires, free-lances, consultants sans compter les plateformes qui permettent aujourd'hui de se « partager » ses salariés...) dont les RH ne connaissent parfois ni le client interne, ni les missions, ni les compétences, ni le lieu d'intervention.

Or, en cas de problème ou de dysfonctionnement, c'est vers elles que l'entreprise se tournera.

Tableau 1 – Les rôles RH (selon Dave Ulrich)

Partenaire stratégique	Agent du changement	Administration du personnel	Représentation du personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les talents • Favoriser la transmission des savoirs et savoir-faire • Recruter • Améliorer la performance • Soutenir la production ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner le changement • Piloter la communication interne • Faire évoluer les rôles • Améliorer les compétences ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser le cadre légal (CHSCT, droit du travail...) • Gérer la paie • Piloter le SIRH ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Représenter et protéger les collaborateurs • Assurer l'employabilité • Améliorer l'expérience employé et le bien-être au travail ...

(en gras, les activités partiellement ou totalement externalisables).

¹³ *Rewriting the rules for the digital age – Deloitte Global Human Capital Trends (2017)*, Deloitte ou encore *How to manage an extended workforce for business agility (2014)*, Accenture.

¹⁴ Selon certains, on serait même passé du besoin de travailler avec plus de flexibilité à l'exigence de travailler n'importe où, n'importe quand (cf *The changing World of Work (2017)*, Polycom Inc.).

2. Prendre la décision d'externaliser

Pour quelles raisons externaliser ? Pour quelles raisons se désolidariser d'une partie de l'activité RH au profit d'un partenaire qui n'aura ni l'historique, ni la culture, ni la proximité (et donc potentiellement la compréhension ou la réactivité) de l'équipe RH en place ? Quels sont les préalables à l'externalisation ? Quels sont les bénéfices que cela peut apporter ?



Les enjeux de l'externalisation

Comme tout projet, la décision d'externaliser une activité mérite d'être examinée en termes de temps, d'argent et de qualité.

Améliorer les délais

La réflexion autour de l'amélioration des délais se développe selon deux axes. Premièrement, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'externalisation permettrait de réaliser plus vite les mêmes opérations. **L'externalisation devient alors un enjeu de performance** pour l'activité concernée.

Enjeu qui peut se révéler de taille dans le cas par exemple d'un site de production automobile en charge de la fabrication d'un nouveau modèle. Anne Laxenaire, assistant manager Organisation Développement RH chez Toyota, explique ainsi que 300 à 400 intérimaires doivent être embauchés (sur environ 3500 permanents) lors de tels pics d'activité et que tout retard peut avoir de graves incidences sur les cadences.

Deuxièmement, la question du temps de travail rejoint celle de l'organisation du service RH. En passant du « faire » au « faire faire », le service dégage mécaniquement des plages de disponibilité pour ses collaborateurs qui peuvent être affectées à des activités plus en phase avec la stratégie de l'entreprise (cf encadré « Basculer les missions vers l'externe »).

Cette évolution n'est pas immédiate, naturellement, une phase de transition incluant réorganisation et formation devant s'engager, mais il n'en reste pas moins que l'externalisation devient ici **un facteur d'alignement stratégique du département RH**.



Améliorer le coût

Une activité externalisée peut-elle coûter moins cher ? De toutes les raisons d'externaliser, c'est celle qui semble la plus évidente¹⁵. Mais sur quels leviers le partenaire peut-il jouer pour proposer un budget avantageux ? En voici quatre à sa disposition :

- L'expertise : en tant que spécialistes, ses collaborateurs effectuent plus vite les mêmes tâches avec une marge d'erreur plus faible.
- Le volume mutualisé : en combinant le volume d'activité de plusieurs clients, il absorbe mieux les fluctuations et réalise des économies d'échelle.
- La technologie : en utilisant des outils et des processus plus pertinents, il gagne en efficacité et donc en niveau de performance.
- Le coût du travail : s'il est présent *offshore*, il dispose d'une main d'œuvre potentiellement moins coûteuse.

Quoique bien réel, le gain financier qui peut en résulter doit être nuancé. C'est ce que montre une étude d'OSF Global Services sur les pratiques d'externalisation *offshore* dans le secteur informatique¹⁶ en listant les postes de *coût « cachés »* lors d'un projet d'externalisation :

- Sélection du partenaire.
- Phase de transition.
- Réorganisation, formation voire licenciements (des personnes précédemment en charge de l'activité externalisée).
- Aléas de productivité chez le partenaire.
- Amélioration des procédures internes (afin de réduire les mésententes avec le partenaire).
- Pilotage du partenariat.

Un chiffrage s'ensuit qui fixe entre 13 et 65 % du montant initial le surcoût lié à ces postes. Mais au fond, peu importe les chiffres ; ce qu'il faut retenir, c'est la nécessité d'**inclure dans son budget certaines dépenses internes** trop fréquemment passées sous silence si l'on souhaite estimer avec justesse le gain final.

Améliorer la qualité

Même si la recherche d'une meilleure qualité de service semble aller de pair avec une réflexion autour de l'externalisation, un préalable s'impose : **on n'externalise pas une activité que l'on ne maîtrise pas**. Il est en effet vital d'avoir une vision claire de ce que l'entreprise fait actuellement (cela peut être l'occasion de prendre le temps de quantifier une activité qui ne l'a jamais été) et de ce vers quoi elle veut tendre avant d'entamer cette démarche.

Dans le cas contraire, quels que soient le professionnalisme du partenaire et la confiance entre les interlocuteurs, il arrivera un moment où l'incompréhension s'installera, où le service rendu ne correspondra pas aux attentes (qui, le

Cas client

Contexte

Une entreprise française, spécialisée dans la distribution d'aciers pour les professionnels du métal, souhaite externaliser sa gestion complète de la formation suite à une restructuration.

Enjeux

- Centraliser et sécuriser les processus en lien avec le plan de formation, la négociation avec les organismes de formation et la partie administrative et logistique.
- Rationaliser les achats de formation : 65 organismes de formation (OF) pour 85 formations différentes.
- Piloter la performance des OF via des indicateurs clefs.

Solutions

- Mise en place d'une équipe dédiée, experte en formation, pour gérer les 50 sites en France et les espaces dédiés à la formation.
- Mesure et déploiement d'un plan d'économies en lien avec les leviers de négociation et pilotage des OF.
- Pilotage de l'activité sous un outil de gestion de la formation et mise en place de comités de pilotage de l'activité.

Résultats

- Une diminution de 11 % des frais pédagogiques, ce qui a permis d'augmenter le nombre d'heures de formation pour les collaborateurs.
- Une rationalisation du panel des partenaires avec une baisse de 45 % du nombre d'OF à activité constante.
- Des dossiers formation contrôlés en totalité par nos équipes et mis sous *monitoring*.
- Des dispositifs et des financements optimisés.

¹⁵ *Relieving the Pressure: The PEO Approach to Navigating Compliance & Gaining a Competitive Advantage* (2011), ADP Research Institute.

¹⁶ *The Real Cost of Outsourcing* (2012), OSF Global Services.

cas échéant, pourront avoir été mal définies voire irréalistes) et où les tensions s'accumuleront... au détriment de la performance de l'activité.

Sur le plan de la qualité, la volonté d'externaliser peut répondre à plusieurs enjeux (cf tableau 2) :

- **L'amélioration de la performance** : l'expertise du partenaire non seulement offre un gain de temps et d'argent mais optimise aussi les flux, les processus et les pratiques en réduisant la marge d'erreur. Elle permet également une plus grande souplesse dans les réponses à la conjoncture.

- **La sécurisation de l'activité** : le partenaire va permettre de réduire considérablement le risque juridique (à titre d'exemple, la gestion du personnel non permanent est très encadrée et toutes les entreprises n'ont pas les moyens de se prémunir contre d'éventuels dysfonctionnements¹⁷). Il va également uniformiser les pratiques et les données.

- **La consolidation technologique** : le principe du SaaS (*Software as a Service*) s'est aujourd'hui imposé à peu près partout. Plutôt que de disposer d'une solution sur site, l'utilisation d'une solution à distance assure en effet une actualisation immédiate des fonctionnalités. Ce qui vaut pour un outil vaut aussi pour un partenaire qui garantit à l'entreprise de disposer des dernières avancées techniques et technologiques.

- **La réputation de l'entreprise** : l'effet indirect de l'accent mis sur la qualité, l'amélioration de l'image de l'entreprise peut être très sensible à tous les niveaux, aussi bien par exemple sur le recrutement (réponse aux CV non retenus et aux candidats non sélectionnés) que sur le *staffing* (relation avec les agences d'intérim comme avec le personnel non permanent). Conséquence de l'ensemble de ces enjeux, la réaction des clients internes du service RH ne doit pas être négligée dans la réflexion : quel va être l'impact de l'externalisation sur leur satisfaction ? Comment la mesurer et suivre son évolution ? Au final, un enjeu plus global peut se dessiner derrière ces trois axes et concerne la transformation de l'entreprise aux évolutions de son marché.

Les caractéristiques d'une activité externalisable

Tableau 2 – Quelques bénéfices opérationnels selon l'activité RH externalisée

Recrutement	Staffing	Formation	Paie
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer le coût des annonces • Diversifier les sources de recrutement • Attirer les talents • Gérer le vivier de candidat • Respecter la légalité des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer le coût de traitement administratif • Supprimer les litiges de facturation • Respecter les accords nationaux • Piloter les prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrer la formation • Sélectionner et piloter les organismes • Financer les programmes • Gérer la logistique et la planification • Concevoir et réaliser l'ingénierie pédagogique 	<ul style="list-style-type: none"> • Sécuriser le budget • Respecter la législation • Homogénéiser les pratiques • Supprimer les erreurs • Supprimer les délais

Les paramètres à évaluer en amont

Identifier les enjeux est une chose, s'assurer que l'activité peut être confiée à un partenaire en est une autre. On l'a vu, il est important d'en avoir une certaine maîtrise avant de songer à l'externaliser. De même, il est essentiel de s'assurer que cette décision ne déstabilisera pas le service dans son entier. Pour cela, il est important de l'évaluer à l'aune d'au moins quatre autres paramètres :

¹⁷ « Nous disposons au moins de douze catégories de CDD, CTT, de plus d'une trentaine de CDI différents. » (*Penser l'emploi autrement* (2016), Tristan d'Avezac de Moran, Lab'Ho).

- **Délimiter le périmètre de l'activité** : mieux elle sera circonscrite et plus il sera aisé de la confier totalement à un partenaire. En revanche, si elle est répartie sur plusieurs services ou si la responsabilité repose sur plusieurs collaborateurs, il faudra sans doute dans un premier temps s'atteler à clarifier le circuit décisionnel et rapprocher les attentes des diverses parties.

- **Mesurer la variabilité de l'activité** : la saisonnalité ou la cyclicité d'une activité la rendent très réceptive à l'externalisation. Il est en effet plus simple de faire peser les variations de charge sur un partenaire externe plutôt que sur une équipe interne.

- **Évaluer la technicité des compétences** : plus l'activité est technique, plus cette technique est soumise à des connaissances qui évoluent très vite, plus les erreurs peuvent conduire à de graves conséquences et plus il est pertinent de la confier à un partenaire qui aura l'obligation de se maintenir à jour (sur le plan juridique, réglementaire, technique, technologique...) pour rester compétitif.

- **Estimer la valeur ajoutée de l'activité à la vocation de l'entreprise** : plus elle est déterminante pour son développement, plus elle intervient dans ce qui la différencie de ses concurrents et plus il est risqué d'en confier la gestion à un partenaire. De fait, le département RH pourra difficilement se dessaisir des réflexions autour de l'organisation du travail ou de la culture d'entreprise, de l'engagement des collaborateurs et du dialogue social. Il lui sera plus aisé en revanche de déléguer la paie (dont la gestion est rarement facteur de différenciation), le recrutement (à l'exception souvent de la validation finale du candidat), le *staffing* ou la formation.



L'effet deux-en-un

Parmi les angles d'action privilégiés des partenaires, Catherine Hainneville, responsable du pôle conseil organisation et achats chez Pontoon, cite un suivi plus rigoureux des prestataires de l'entreprise qui, dans le cas de l'intérim par exemple, peut les conduire à mieux sensibiliser voire à former leur personnel en amont. Cela garantit ainsi à la fois une intégration plus rapide, un travail plus sûr et un collaborateur plus efficace (jouant sur les leviers « performance » et « sécurisation »).

Catherine Hainneville

Responsable du pôle conseil organisation et achats, Pontoon



Le cœur de métier de l'entreprise

Pour Philippe Bot, directeur conseil à la direction des solutions clients du groupe Adecco, il ne faut pas hésiter à reposer la question de l'objet social et de la vocation de l'entreprise au moment de songer à externaliser. Tant que les compétences d'un collaborateur sont en phase avec le cœur de métier de l'entreprise, il pourra toujours y trouver son compte. En revanche, si elles portent sur un champ d'expertise éloigné, comment à terme satisfaire cet expert ? Quelles perspectives lui offrir ?

Philippe Bot

Direction conseil The Adecco Group

Passer à l'acte

Se départir d'une activité jusque-là gérée en interne, qui a pu demander le recrutement ou la formation de personnel dédié et qui fait partie d'une organisation RH bien rodée n'est pas une décision facile à prendre.

C'est pourquoi il peut être nécessaire de valider l'intuition selon laquelle l'entreprise gagnera à confier son activité à un partenaire externe par une étude d'opportunité. Pour être la plus complète possible, cette étude doit être abordée sous quatre angles différents :

- L'analyse de l'existant: quels sont les métiers actuellement impliqués, quels sont les processus en cours, quels sont les outils utilisés... ?
- L'analyse des besoins: à qui va bénéficier ce projet, quelles sont les attentes et les exigences de ses cibles (qu'est-ce qui leur manque ou leur pose problème aujourd'hui ?)... ?
- L'analyse de la valeur: quel va être le gain en termes de performance, comment calculer et estimer le retour sur investissement... ?
- L'analyse des risques: quelles pertes possibles, quelles contraintes (humaines, organisationnelles, techniques, financières...), quel impact sur les collaborateurs... ?



Yann Masson

Directeur des opérations
Pontoon

Charité bien ordonnée...

L'externalisation n'est pas une pratique nouvelle pour les RH. Yann Masson, directeur des opérations chez Pontoon, rappelle qu'elles sont traditionnellement associées à toutes les démarches d'externalisation de l'entreprise (logistique, IT, maintenance, restauration, comptabilité...). Il y a donc souvent un savoir-faire sur lequel elles peuvent capitaliser pour mettre en place leur propre sous-traitance.



Cas client

Contexte

Une banque française souhaite externaliser sa gestion des campagnes de recrutements et d'alternants pour tous profils sur la France.

Enjeux

- Optimiser le sourcing en pilotant les canaux de diffusion.
- Améliorer la relation entre les différents intervenants pour réduire les délais de recrutement.
- Améliorer l'image employeur.

Solutions

- Mise en place d'une équipe dédiée avec une expérience du recrutement dans le domaine bancaire pour gérer les sites en France.
- Mise en place d'un brief de poste systématique avec les managers, réalisé par nos chargés de mission, pour chaque nouveau recrutement.
- Prise en charge des recrutements du brief de poste à la sélection finale.

Résultats

- Progression de 10 points des postes recrutés via le nouveau process.
- Objectivité de l'évaluation avec un processus homogène et prédictif.

Tous les candidats ont reçu une réponse à leur candidature dans les 72 heures.

3. Bâtir son projet d'externalisation

Une fois la décision prise commence le long chemin vers la nouvelle organisation cible. Long, vraiment ? Mener à bien un projet d'externalisation prend en général entre trois et douze mois¹⁸ depuis l'étude d'opportunité jusqu'au moment où le partenaire prend définitivement le relais. Et il serait malvenu de mésestimer le temps et l'énergie nécessaire à cette phase avant de se lancer.

Constituer le comité de pilotage et former le chef de projet

À l'origine du projet d'externalisation se trouvent souvent deux directions au sein de l'entreprise : les ressources humaines et les achats. Elles ne sont cependant pas les seules concernées et diversifier en amont les intervenants est un gage de réussite éprouvé.

Impliquer toutes les parties prenantes

Plus l'organisation est vaste, plus le nombre de directions ou de strates managériales impliquées dans le projet croît. Et l'expérience montre que ne pas les solliciter dès le stade de la réflexion peut avoir plusieurs effets néfastes :

- Une mauvaise appréciation des enjeux du projet (humains, techniques, juridiques, financiers...).
- Un manque d'adhésion de la part des équipes directement concernées.
- Une compréhension partielle voire erronée des process et des pratiques en cause.
- Etc.

Outre les RH et les achats, il est donc conseillé **de convier aux premières réflexions les directions opérationnelles** (par exemple un manager de site de production), **la direction juridique** (pour la partie contractuelle) et **la direction des systèmes d'information** (le transfert de données, la migration d'un outil voire l'acquisition d'une solution pouvant constituer des éléments clefs).

Cet aréopage forme ainsi le comité de pilotage du projet (cf figure 7). Son rôle est de garantir que la vision qui préside à la mise en place de l'externalisation est bien respectée et porte bien les fruits attendus. Et c'est à lui que rapporte directement le chef de projet qui la pilote.



Solliciter les managers opérationnels

Audrey Barlet, chef de projet RPO chez Pontoon, donne l'exemple d'un grand groupe international qui a choisi d'externaliser une partie de ses recrutements en mettant en place des entretiens à distance. Cette pratique très inhabituelle a déstabilisé les managers des sites concernés qui n'ont pas adhéré à la démarche. Il s'est avéré nécessaire de mettre en place un accompagnement personnalisé pour les aider à maîtriser cette approche nouvelle.

Audrey Barlet
Chef de projet RPO
Pontoon

Désigner et former le chef de projet

Quelles doivent être les qualités du responsable d'un projet d'externalisation ? Lisa Stone, analyste chez Gartner, estime que ce mouton à cinq pattes doit disposer d'un mix de compétences rarement présent au sein d'une entreprise¹⁹ :

- Relation client (écoute active...), afin d'être en mesure de recueillir tous les besoins et d'en faire une juste synthèse.
- Commerciales (négociation, suivi des indicateurs...), étant donné qu'il sera en première ligne lors de la phase de sélection puis, plus tard, pour discuter des ajustements avec le partenaire.
- Techniques, compte tenu de la nécessité pour lui de maîtriser tous les paramètres du projet.

Pour éviter certaines déconvenues, il est donc conseillé soit d'entourer le chef de projet d'un réseau d'experts susceptibles de lui apporter les connaissances qui lui feraient défaut, soit de lui proposer de suivre un programme de formation adapté.

Outre la bonne gestion du projet, l'objectif indirect est ici pour l'entreprise de **conserver en interne les compétences qu'elle s'apprête à externaliser**. Parmi les principaux risques de l'externalisation cités par de nombreux prestataires²⁰ se trouve en effet la crainte de perdre une partie de la maîtrise de l'activité en interne, de ne plus être en mesure d'assurer un pilotage pertinent et donc de se retrouver progressivement dépendant du partenaire.

Rédiger son appel d'offres

Le contenu du cahier des charges

Le cahier des charges est un document qui formalise les besoins du client à l'attention du partenaire. Afin de permettre à ce dernier de bien cerner le périmètre du projet, il est conseillé :

- De présenter l'entreprise (c'est-à-dire « poser le décor »).
- De préciser les enjeux du projet.
- De renseigner le volume d'activité concerné.
- D'exposer les contraintes à surmonter (techniques, financières, organisationnelles, environnementales et humaines).
- De ne pas trop s'avancer en termes de solution (la marge de manœuvre laissée au partenaire lui permettant d'exprimer sa créativité).

Il doit également comporter :

- Les livrables à fournir par le prestataire.
- Des informations sur les éléments contractuels.
- Les SLA (*service-level agreements* ou convention de service) et les KPI (*key performance indicators* ou indicateurs clefs de performance).



S'assurer de la faisabilité et de la pertinence du projet.



Assister le commanditaire dans ses décisions



Valider le cahier des charges rédigé par le chef de projet



Suivre la bonne mise en place du projet (appel d'offres, sélection...)



Veiller au bon déroulement du partenariat et proposer les évolutions.

Figure 7 – Les 5 missions du comité de pilotage.

Avec ou sans plateforme

La question des outils technologiques peut être abordée selon deux angles :

- L'entreprise permet au partenaire d'utiliser ses outils. Il faut donc s'assurer de la sécurité des accès à distance et que les outils permettront bien de répondre aux enjeux identifiés.
- Soit l'entreprise laisse au partenaire le choix des outils à privilégier. Il faut donc veiller à pouvoir récupérer dans un format standard les données stockées.

¹⁹ *The Beat Goes On: Outsourcing Your Human Resource Operations*, AON, Human Capital Consulting.

²⁰ Voir par exemple *L'externalisation RH, une organisation créatrice de valeur pour les DRH* (2011), Convictions RH.

²¹ *L'externalisation: au-delà des compétences techniques* (2015), Grant Thornton International Business Report 2015 (enquête auprès de 2571 chefs d'entreprise de 36 pays).

Ces petits plus qui vont sécuriser l'appel d'offres

La confiance, on l'a vu, étant un élément déterminant dans la qualité d'une relation avec son partenaire, c'est une composante à prendre en compte dès le début du projet. Comme le rappelle le cabinet Grant Thornton, « il est difficile mais tout à fait possible de déterminer la fiabilité d'un prestataire et sa capacité à respecter les critères souhaités dans des domaines aussi immatériels que la communication et la réactivité ». Pour ce faire, il est souhaitable de demander au partenaire **des gages de confiance** :

- Des cas clients exposant des situations proches de celle de l'entreprise.
- Des références clients en cours.
- Une réunion avec un client (voire un ancien client).
- Une feuille de route des évolutions qu'il envisage au sein de son organisation.

La décision d'externaliser étant aussi complexe que sensible, il est courant de s'inquiéter en priorité de la mise en place du partenariat. Il ne faut pas perdre de vue pour autant la vision initiale qui a présidé à cette décision. Dans un article de 2005²², Todd Henneman cite Linda Merritt, directrice de la planification stratégique RH chez AT&T, qui conseille « non pas de se préoccuper de ce que vous voulez au premier jour mais de **ce que vous voulez en année quatre, cinq ou six** – et de structurer l'accord de façon à permettre l'évolution du partenariat ».

Toutes les entreprises ne disposent pas de services achats spécialisés ni du temps nécessaire à concevoir un cahier des charges abouti. C'est pourquoi il leur est également possible de **solliciter des cabinets d'achat ou des partenaires potentiels** dès cette phase de la réflexion afin que, forts de leurs expertises et de leur expérience, ils l'accompagnent dans la rédaction de ses clauses.

C'est lorsque tout va bien qu'il faut envisager le pire. Ce qui vaut pour un mariage vaut aussi pour un projet d'externalisation. Tout comme il est classique de répartir les bénéfices d'un gain mutuel, comment distribuer les parts de responsabilité entre l'entreprise et le partenaire selon les risques ? Ainsi que le conseille le cabinet de consulting Ember, il est pertinent de **faire peser la responsabilité sur la partie la mieux armée pour la gérer**. Par exemple, éviter l'obsolescence technologique de la plateforme de gestion pourra être un impératif du partenaire.



Donner envie

Damien Dumont, responsable commercial chez Pontoon, évoque le cas d'un grand groupe ayant fait appel à un cabinet d'achats pour les aider à rédiger le cahier des charges de leur projet. Les indicateurs auxquels ils ont abouti étaient à la fois trop nombreux au vu de l'activité, trop éloignés des besoins opérationnels et trop détaillés dans leur formalisme. Il rappelle que le cahier des charges est un outil d'aide à la décision qui doit aussi « donner envie » au partenaire de se lancer dans l'aventure.

Damien Dumont

Responsable commercial
Pontoon

Sélectionner le partenaire

Quels critères pour évaluer les réponses ?

La phase de sélection peut comporter, outre des réunions avec les partenaires potentiels, une visite de leurs locaux et des entretiens avec leurs clients ou anciens clients. Cette première approche permet entre autres de s'assurer de la compatibilité des interlocuteurs et des cultures d'entreprise entre le client et le partenaire.

Parmi les principaux critères de choix, on trouvera :

- **La fiabilité des services** (selon Grant Thornton, c'est le critère de sélection d'un partenaire qui arrive en tête, 56 % des répondants l'estimant comme le plus important).
- **L'enveloppe budgétaire** (premier critère pour 43 % des répondants selon la même étude).
- **L'expertise dans le domaine** (plus ou moins capitale selon les secteurs, certains ayant des métiers de pointe ou en tension).

- L'**adaptabilité** (capacité à assumer les fluctuations de charges à la hausse comme à la baisse).
- La **santé financière du partenaire** (vitale dans la mesure où la relation doit être envisagée sur le long terme).

La rédaction du contrat

Vouloir lister tous les cas de figures dans un contrat est une gageure ; ne compter que sur la bonne foi des parties est une folie. Entre les deux, le contrat doit laisser une certaine souplesse pour s'adapter aux évolutions du marché et de l'entreprise. Outre les clauses qui exigent une expertise juridique (propriété intellectuelle, assurance...), deux points au moins doivent retenir l'attention à ce stade. Premièrement, la question des pénalités ou des bonus. Plus le contrat en comporte, plus le risque grandit de passer un temps improductif à suivre les indicateurs sur lesquels ils sont greffés. Il est donc conseillé de ne les faire porter que sur trois ou quatre indicateurs clefs (exemple : en cas de dysfonctionnement voire d'interruption de service de la plateforme du partenaire).

Jouer d'égal à égal

Mohssine Hajny, acheteur prestations de services au sein de la banque HSBC, explique que de nombreuses entreprises sont tentées de se tourner vers des partenaires d'envergure similaire. Qu'une PME confie une partie de ses activités à un grand groupe et le rapport de forces risque de déséquilibrer la relation. Qu'un grand groupe se tourne vers une plus petite structure et la confiance dans les capacités du partenaire à bien répondre aux besoins risque d'être limitée.



Anna Louis
Chef de projet Training
Pontoon

Comment évaluer la fiabilité des services ?

Certains critères peuvent sembler plus ardues que d'autres à évaluer. Anna Louis, chef de projet Training chez Pontoon, propose d'évaluer la fiabilité des services du partenaire à l'aune de deux facteurs :

- La *polyvalence des collaborateurs* (qui permet d'absorber plus facilement les pics d'activité).
- L'existence d'une solution de secours en cas de défaillance (absence, maladie...) du contact client direct (*back up* dédié, par exemple).

Deuxièmement, le sujet de la réversibilité. Que se passe-t-il si, au terme du contrat, les parties décident de se séparer ? Le contrat doit intégrer les conditions de transition entre le partenaire et son successeur : préavis, transfert des données (qui doit fournir quoi), process...



François Hux
Directeur commercial
Pixid

Les 4 questions à se poser pour bien choisir sa plateforme technologique

François Hux, directeur commercial chez l'éditeur de solutions Pixid, résume les questions à se poser au moment de choisir la plateforme qui va soutenir l'activité en quatre points :

- Les fonctionnalités me permettent-elles de répondre à mes besoins ?
- Le processus souhaité peut-il être configuré de manière simple et rapide ?
- Quelles sont les références clients ?
- Quels gains ont été obtenus après la mise en place ?

²³ Outsourcing: Transformed by the Digital Revolution (2014), Ember services limited.

²⁴ L'externalisation : au-delà des compétences techniques (2015), op. cit.

4. Mettre en place le partenariat

Une fois le partenaire sélectionné, une nouvelle phase s'ouvre qui doit aboutir à l'externalisation des activités. Prendre ses marques, affiner ses processus, découvrir des pratiques passées sous silence, surmonter des écueils imprévus sont les lots communs de cette phase et il ne faut pas s'attendre à ce que le partenariat tourne à plein régime dès les premières semaines. Mais que l'on ne se méprenne pas : ces quelques mois de tâtonnement sont cruciaux pour la confiance entre les deux parties.

Réaliser un diagnostic croisé

Rencontrer les équipes

Par définition, les ressources humaines sont d'abord une affaire... humaine ! Il est donc capital que le chef de projet mette très vite en contact le partenaire avec l'équipe chargée de la transition de l'activité, sans oublier les opérationnels qui seront directement touchés par cette évolution. Cette phase va permettre **d'identifier l'existant**, les compétences présentes de chaque côté, le niveau d'exigence attendu et la courbe d'expérience qui en découlera.

Alimenter le partenaire

Pour que la phase de transition soit la plus fluide et rapide possible, l'entreprise aura tout intérêt à fournir **le maximum d'informations** à son partenaire dès le début du projet :

- Lui présenter les procédures et pratiques en cours (par exemple les sites sur lesquels elle publie ses offres d'emploi ou les prestataires d'intérim avec qui elle est sous contrat).
- Lui donner accès à sa plateforme si elle en possède une ou à l'historique de ses données.
- Présenter le volume horaire relatif aux différentes tâches exécutées.
- Lui donner des indications de coûts.
- Etc.

Par habitude, certains secteurs peuvent être plus réticents à délivrer de telles informations (banque, assurance, défense...). Il n'en reste pas moins que c'est une étape incontournable afin que le partenaire ait toutes les cartes en mains pour mener à bien sa nouvelle mission. Car, comme le rappelle le cabinet d'études technologiques Vason Bourne²⁵ dans une enquête réalisée pour le groupe Aspect, spécialiste des centres d'appels, 94 % des prestataires de BPO (*business process outsourcing*) estiment qu'il leur est **difficile de démontrer le retour sur investissement** de leur activité, en partie par manque de communication avec leur client et d'outils de mesure *ad hoc*.



Cécilia Gouez
Chef de projet
Staffing Pontoon

Bâtir ensemble

Pour Cécilia Gouez, chef de projet Staffing chez Pontoon, le meilleur moyen d'installer une relation de confiance dès le début du projet est de définir ensemble, entreprise et partenaire, le planning des premiers mois en fonction des besoins et des contraintes de chaque partie.



Lancer les nouveaux processus

Monter un projet pilote

L'envergure du projet d'externalisation détermine la façon de le mettre en place. S'il porte sur l'ensemble d'une activité (par exemple, tout le recrutement de l'entreprise), sur un vaste périmètre géographique (par exemple, plusieurs sites distants) ou sur la totalité d'une population (par exemple, tous les techniciens ou tous les métiers commerciaux), il est fortement conseillé d'échelonner son déploiement.

En effet, si une erreur d'appréciation est commise lors de son lancement, ce n'est pas deux ou trois remontées que le chef de projet va recevoir mais dix ou cent identiques. Ce qui veut dire dix ou cent personnes pour qui le projet ne démarre pas sur de bons rails et dont il faudra ultérieurement regagner l'adhésion – non sans mal.

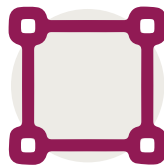
Le pilote (cf figure 8) permet également de récupérer les informations qui n'ont pu être transmises lors de la phase de diagnostic et de créer des habitudes de travail entre le chef de projet et le partenaire (fréquence, modalité et contenu des reportings, par exemple).

Il correspond aussi à une approche qui a fait ses preuves : celle des petits pas. C'est d'ailleurs le conseil que donne Patrick Goepel²⁶ : plutôt que de vouloir traiter exhaustivement tous les cas de figure dès le début, il suggère de se focaliser sur un premier gisement de progrès ou un premier indicateur afin d'obtenir « une victoire rapide qui va aider à motiver toute l'équipe ».

Enfin, il offre un dernier intérêt indirect : il donne la possibilité de **communiquer sur les bénéfices du partenariat** en fournissant des exemples concrets à tous les collaborateurs impliqués, voire en suscitant des vocations d'ambassadeurs – la nécessaire conduite du changement ne s'en portera que mieux.



Limité en termes d'envergure
(volume à traiter, CA, durée...)



Circonscrit avec précision
(pour analyse des réussites et dysfonctionnements)



Conforme aux indicateurs clefs
(pour validation de leur pertinence et mesure des marges de progrès).

Figure 8 – Les 3 qualités d'un bon projet pilote.



²⁶ Seven Action Steps to Achieve HRO Quality, Patrick Goepel, Fidelity Investments.

Accompagner le changement

La littérature managériale est abondante sur la notion de conduite du changement et il ne s'agit pas ici d'exposer des principes bien documentés par ailleurs. Deux points méritent cependant un surcroît d'attention : **la communication et la réorganisation interne.**

La communication est un sujet sensible à toutes les phases du projet d'externalisation : 88 % des chefs d'entreprise la considèrent comme « une composante essentielle d'une expérience d'externalisation réussie ». ce qui en fait le facteur le plus important²⁷. Il est donc capital de la fluidifier entre toutes les parties prenantes :

- Entre le chef de projet et le partenaire au moment du diagnostic.
- Entre le comité de pilotage, le chef de projet et les opérationnels en interne dès les prémises de la réflexion et tout au long de la phase de sélection et de déploiement.
- Entre les opérationnels et le partenaire au moment du pilote.

L'impératif de communication concerne tous les cas de figures, que l'externalisation porte sur un pan complet de l'activité RH ou qu'elle soit plus homéopathique.

En fonction des raisons qui l'ont motivée, il peut s'avérer nécessaire de revoir l'organisation de l'entreprise ; supprimer ou réorienter des fonctions confiées au partenaire va entraîner la réaffectation de certains collaborateurs. Pour que cette phase se déroule au mieux, il faut donner les moyens aux collaborateurs concernés d'être acteurs de leur évolution : les impliquer le plus tôt possible dans la démarche, les conseiller dans leur parcours de formation, les accompagner dans leur transition professionnelle, etc.



Marie Savary
Chef de projet RPO
Pontoon

Sur site ou à distance

Qui dit externalisation ne dit pas systématiquement distance. Marie Savary, chef de projet RPO chez Pontoon, rappelle que certaines entreprises font le choix d'intégrer des collaborateurs du partenaire au sein même de leurs locaux :

- Avantages : accélération de l'acculturation ; transmission plus rapide des informations ; anticipation des tendances (en termes de fluctuations de l'activité, par exemple)...
- Inconvénients : télescopage de considérations personnelles et fonctionnelles (le prestataire devenant un collègue) ; continuité du service moins lisse en cas d'absence ; pilotage plus difficile pour le partenaire ; évolution de carrière limitée voire impossible pour le prestataire au sein de l'entreprise...

Suivre la montée en charge

Organiser la gouvernance du projet

Comment formaliser les *reportings* et autres tableaux de bord ? Comment remonter les alertes ? Comment communiquer les fluctuations d'activité ? Autant de questions qui relèvent de la gouvernance du projet, auxquelles il faudra répondre durant le suivi du pilote et qu'il faudra affiner au fil de rencontres régulières.

L'ensemble des acteurs de l'externalisation s'accorde à dire que la qualité des points d'étape est un facteur déterminant dans la réussite d'une relation²⁸.

Outre les échanges entre opérationnels, deux types de réunions s'imposent (cf tableau 2) :

- Chaque semaine, entre le chef de projet et son interlocuteur chez le partenaire.
- Chaque mois (au début du projet afin d'accélérer la courbe d'expérience) puis chaque trimestre entre le comité de pilotage, le chef de projet et le partenaire.
- Chaque semestre pour le comité stratégique.

Au-delà de ces échanges, il faut **veiller à ce que le partenaire soit en contact régulier avec les bénéficiaires** directs de son activité (par exemple, les managers des sites de production pour lesquels il gère les besoins de personnel) afin notamment de lui permettre de gagner en réactivité et d'avoir plus d'informations pour proposer les évolutions qui s'imposeraient (un rapport de Mood International²⁹ pointe en effet ce paradoxe : l'entreprise attend souvent de son partenaire qu'il soit proactif plus que réactif... sans pour autant lui donner les moyens de l'être). Car, comme le dit avec justesse le spécialiste de la paie ADP, « Externaliser, c'est d'abord internaliser un partenaire »³⁰.

Les tableaux de bord

Il est classique d'intégrer des notions de volumétrie dans les tableaux de bord de l'externalisation. Mais, comme le souligne l'équipe Développement RH chez Toyota, elles ne permettent pas de piloter l'aspect qualitatif. On y ajoute des indicateurs de performance comme le turn-over ou l'absentéisme des ressources recrutées.

Tableau 3 - Les points d'étape.

Fréquence	Participants	Objectifs
Hebdomadaire	<ul style="list-style-type: none">• Chef de projet• Partenaire	<ul style="list-style-type: none">• Examiner l'activité de la semaine• Régler les dysfonctionnements• Présenter l'évolution de l'activité
Mensuelle puis trimestrielle	<ul style="list-style-type: none">• Comité de pilotage• Chef de projet• Partenaire	<ul style="list-style-type: none">• Suivre les indicateurs• Améliorer les processus et la communication• Réviser le partenariat et faire évoluer les indicateurs
Semestrielle	<ul style="list-style-type: none">• Comité stratégique• Sponsor projet client-fournisseur• Directions commerciales et opérations• Chef de projet	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer les éléments stratégiques du contrat• Envisager l'opportunité de pérenniser le projet (d'en élargir ou d'en réduire le périmètre et le champ)• Définir les plans d'actions semestriels

²⁸ Comme le montre l'enquête de Grant Thornton (op. cit.), 87 % des chefs d'entreprise y voient là une composante essentielle du succès d'une externalisation.

²⁹ *State of Relations in Outsourcing* (2013), Mood International.

³⁰ *L'externalisation de la paie en Europe* (2008), ADP.



Harmoniser les attentes

Eu égard à leurs fonctions respectives, les membres du comité de pilotage n'ont pas tous les mêmes attentes vis-à-vis du partenaire. Julie Mignon, chef de projet *Staffing* chez Pontoon, explique qu'il est souvent nécessaire d'arbitrer entre les exigences du service Ressources humaines (sur les indicateurs de performance, la qualification des prestataires d'intérim, etc.) et celles du service Achats (sur le respect des procédures, la sécurisation juridique...).

Julie Mignon

Chef de projet *Staffing*
Pontoon

Faire évoluer la relation

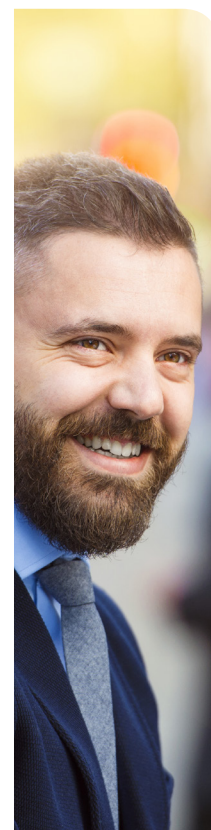
On l'a vu, une relation de qualité, faite de confiance mutuelle, ne se bâtit pas en un jour. Il ne faut toutefois pas attendre qu'elle se dégrade pour la faire évoluer. C'est bien au contraire lorsque tout se passe bien qu'il faut réfléchir au devenir du partenariat (cf tableau 3).

Plus la relation avec votre partenaire s'améliore, plus votre proximité grandit, plus il est en mesure de réagir à la moindre inflexion de vos besoins et plus vous allez attendre de lui qu'il se substitue à vos prestataires en cas de défaillance de ceux-ci.

Au fil des années, on est ainsi passé d'une obligation de moyens à une quasi obligation de résultats. Prenons l'exemple d'un recrutement d'alternant non abouti : votre partenaire a sollicité les écoles ou les cabinets de recrutement avec qui vous travaillez régulièrement mais aucun des candidats proposés n'a correspondu aux attentes. Pouvez-vous vous contenter de cet « échec » ? N'attendez-vous pas de votre partenaire qu'il s'empare personnellement de cet objectif ? N'est-ce pas lui le mieux placé pour y répondre ? Pourtant, très vraisemblablement, le contrat entre vous ne le lui impose pas. Mais, très vraisemblablement aussi, vous préféreriez confier cet objectif à un partenaire unique et fiable plutôt que de le voir reposer sur les épaules respectives de tous vos prestataires – avec qui vous n'avez plus de contact direct depuis un certain temps.

Se pose inmanquablement pour vous la question de l'évolution de votre relation. Au moment de l'aborder, il est alors important de :

- Revenir aux ambitions à l'origine du projet : devait-il accompagner la transformation de l'entreprise ? Dans quelle mesure cet objectif a-t-il été atteint ? Que reste-t-il à faire pour y parvenir ? En quoi le partenaire peut-il y contribuer ?
- S'aligner sur le futur du département RH : quel rôle doit-il avoir pour accompagner l'évolution de l'entreprise ? Quelles formes ses missions vont-elles prendre ? Comment se positionne l'externalisation face à ses nouveaux enjeux ?



Quand la relation dérive

Il arrive qu'au fil du temps, la qualité de la relation s'effrite entre l'entreprise et son partenaire. Parmi les raisons les plus couramment rencontrées, on peut citer :

- L'évolution du périmètre d'intervention sans révision contractuelle.
- Des objectifs discordants entre directions (RH, Achats...).
- Le manque de disponibilité des interlocuteurs.

Conclusion

L'évolution des organisations au fil des siècles a été résumée par plusieurs penseurs³¹ comme passant d'un mode tribal à un mode réseau (tout en gardant à l'esprit qu'un mode ne chasse pas nécessairement l'autre mais qu'ils coexistent tous bel et bien). Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes adoptent d'un même élan une structure plus souple et plus ouverte qui leur permet à la fois d'être à l'écoute de leurs clients, d'intégrer les dernières avancées technologiques, de se développer organiquement et d'adapter leur fonctionnement avec le minimum de heurts.

C'est dans cette logique de réseaux que l'externalisation prend tout son sens. Un réseau à taille humaine : la sous-traitance s'est imaginée exotique hier, investissant des places à la main d'œuvre bon marché ; elle prend conscience aujourd'hui des travers de cette tendance, tant sur le plan des compétences et de la technologie que de l'impact social et environnemental. Un réseau à géométrie variable : la fluctuation conjoncturelle ou saisonnière de l'activité, la diminution des temps de développement et de mise sur le marché des nouveaux produits ou encore la demande de savoir-faire nouveaux constituent autant de variables à ajuster au fil des besoins. Un réseau pérenne : plus l'environnement économique se révèle instable, incertain, complexe et ambigu³², plus l'entreprise doit pouvoir s'appuyer sur un écosystème interne (sa vocation, sa vision, ses valeurs et la façon dont elles s'articulent) et externe (ses partenaires, ses fournisseurs...) fiable.

Externaliser, c'est prendre la pleine mesure de la logique dominante des réseaux et entériner les changements qu'exige une organisation plus efficiente. Chez Pontoon, nous en sommes convaincus. Nos clients aussi. Nous espérons que ce livre blanc vous aura aidé, à votre tour, à vous en persuader.

³¹ David Ronfeldt, Jean-Christophe Fauvet et bien d'autres.

³² Selon l'acronyme VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*).

Remerciements

Ce livre blanc constitue la synthèse de nombreux entretiens. Nous tenons donc à remercier les experts qui ont bien voulu nous faire part de leur expérience :

Audrey Barlet, chef de projet RPO, Pontoon Solutions

Philippe Bot, directeur conseil, direction des solutions clients, Adecco

Damien Dumont, responsable commercial, Pontoon Solutions

Cécilia Gouez, chef de projet *Staffing*, Pontoon Solutions

Catherine Hainneville, responsable pôle conseil organisation et achats, Pontoon Solutions

Mohssine Hajny, acheteur prestations de services, HSBC

François Hux, directeur commercial, Pixid

Jan Jacob, SVP *Delivery*, Continental Europe, Pontoon Solutions

Franck Laronce, responsable RH, Sanofi

Anne Laxenaire, assistant manager Organisation Développement, Toyota

Anna Louis, chef de projet *Training*, Pontoon Solutions

Yann Masson, directeurs des opérations, Pontoon Solutions

Julie Mignon, chef de projet *Staffing*, Pontoon Solutions

David Obadia, *Senior Sales Executive*, EMEA South, SAP Fieldglass

Gaël Salomon, directeur général, Pontoon Solutions

Marie Savary, chef de projet RPO, Pontoon Solutions.

L'auteur

Laurent Habart

Consultant et formateur indépendant, Laurent Habart accompagne les entreprises dans l'amélioration de leur organisation et le développement de leur performance. Il a par ailleurs rédigé l'étude *Former et transmettre autrement* (Lab'Ho, 2016) et le livre blanc *Optimiser la formation en entreprise* (Adecco Training, 2016).

Illustrations figure 7 : CC il Capitano, Icon54, Vladimir Belochkin, logan, Rick Pollock, Yu Luck ; illustrations figure 8 : CC Shmidt Sergey, Icon Dots, Creative Stall.

Bibliographie

- Contact - Pourquoi nous avons perdu le monde, et comment le retrouver* (2016), Matthew B. Crawford, éditions La Découverte.
- Creating time in the contact centre: The BPO opportunity* (2015), Vason Bourne, Aspect.
- Évolution et enjeux des métiers des ressources humaines* (2016), Teammetrics, Opinion Way.
- Le mix organisation* (2014), J. Jochem, H. Lefèvre, Éditions Eyrolles.
- Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises* (2011), Cegos.
- L'externalisation : au-delà des compétences techniques* (2015), Grant Thornton International Business L'externalisation de la paie en Europe (2008), ADP.
- L'externalisation RH, une organisation créatrice de valeur pour les DRH* (2011), Convictions RH.
- Measuring the True Benefit of Human Resources Outsourcing* (2005), Todd Henneman, WorkForce management.
- OECD Factbook 2015-2016* (2016), OCDE.
- Outsourcing: Transformed by the Digital Revolution* (2014), Ember services limited.
- Penser l'emploi autrement* (2016), Tristan d'Avezac de Moran, Lab'Ho.
- Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT* (2017), CFDT.
- Recruter, recrutez, recruté(e)s autrement* (2015), V. Edin et C. Mathivet, Lab'Ho.
- Rewriting the rules for the digital age – Deloitte Global Human Capital Trends* (2017), Deloitte.
- Relieving the Pressure: The PEO Approach to Navigating Compliance & Gaining a Competitive Advantage* (2011), ADP Research Institute.
- Seven Action Steps to Achieve HRO Quality*, Patrick Goepel, Fidelity Investments.
- State of the American Workplace* (2017), Gallup.
- State of Relations in Outsourcing* (2013), Mood International.
- The Beat Goes On: Outsourcing Your Human Resource Operations*, AON, Human Capital Consulting.
- The changing World of Work* (2017), Polycom.
- The Real Cost of Outsourcing* (2012), OSF Global Services.
- Three cultures of management: the key to organizational learning* (1996), Edgar H. Schein, Sloan review.
- Workforce 2020, Building a strategic workforce for the future* (2017) Oxford economics.

pontoon

better people in a
better way*

323 962 092 RCS Paris - 10. 2017 - crédit photo : Shutterstock.

* Les meilleures solutions pour les meilleurs talents

contact@pontoonsolutions.com

02 35 12 30 12

Pontoon est
une société de



THE ADECCO GROUP