



Faut-il externaliser ses RH pour plus de performance ?

Grégoire Riposo, Président de [BBS](#) (*)

Jean-Jacques Léon, Directeur des opérations [BBS](#)

En tant que spécialistes de la question, pouvez-vous préciser ce que recouvre l'externalisation des RH ?

Dans le domaine des RH, 95% des projets d'externalisation concernent des processus d'administration du personnel, de paie, de systèmes d'information jusqu'aux fonctions administratives de l'entreprise. La mondialisation a accéléré l'orientation des entreprises vers cette voie pour leur permettre de s'appuyer sur une expertise de plus en plus pointue et de s'adapter aux évolutions du marché. De plus, les périodes de moindre croissance imposent aux entreprises d'être encore plus agiles et d'améliorer l'efficacité de leurs processus internes pour réduire leurs coûts et augmenter leur productivité. Cette recherche d'optimisation touche également la gestion des RH et la connaissance affinée de la structure des coûts.

Pourquoi externaliser tout ou partie des services RH ?

En externalisant, les entreprises recherchent avant tout des organisations performantes et des processus efficaces afin de se concentrer sur leur cœur de métier. Les priorités stratégiques RH fixées sont de développer une forte responsabilité des managers, de pérenniser les compétences humaines et techniques et de profiter d'une organisation agile et rationalisée. Les résultats attendus sont notamment la réduction significative des coûts, la standardisation des processus et de bénéficier de l'expérience et de la qualité de services de prestataires d'externalisation.

Y a-t-il un modèle opérationnel d'externalisation à recommander ?

Trop d'entreprises font des choix sans mesurer l'impact des services et des modèles proposés par les prestataires. L'important est de tenir compte dans une phase d'analyse préalable du modèle de développement de l'entreprise : approche mondiale, locale, sectorielle, transversale, dimension culturelle, déploiement des modèles opératoires uniques, standardisation des modèles de gestion, reporting et systèmes d'information sont autant de critères à prendre en considération dans le choix pour une externalisation réussie.

Analyser le modèle économique et sociologique du prestataire permet de mesurer l'adéquation du modèle et des processus proposés pour aboutir à une externalisation unique et personnalisée.

Quels sont les risques associés à de tels projets ?

Le risque associé à tels projets est en premier lieu, le risque « business » qui a pour conséquence de ne plus être focalisé sur son cœur de métier, en confiant au manager des activités RH additionnelles qui n'ont aucune valeur ajoutée. Deuxièmement, un risque social fort, lors de modifications de conditions de travail et de suppressions de postes. Aujourd'hui 90% des projets n'atteignent pas leur objectifs coûts/qualité/délais et n'ont donc pas l'efficacité attendue. Le risque financier est souvent majeur. De plus, les modèles de services des prestataires peuvent être insuffisamment adaptés au mode d'organisation de l'entreprise et impacter la qualité des services fournis. Sans oublier, les risques fonctionnels et techniques liés à des solutions qui sont difficiles à maintenir. Les entreprises nationales et internationales sollicitent l'expertise BBS pour sécuriser et optimiser les différentes étapes de leur projet de transformation et servir de tremplin pour plus de performance.