

## Livres outils : Ressources Humaines

# Du nouveau sur l'externalisation RH !

« Externalisation RH, guide pratique et questions clés » vient de sortir aux Editions d'Organisation. Leurs auteurs sont deux experts reconnus du monde RH : Patrick Bouvard, rédacteur en chef de RHinfo.com, et Thomas Chardin, directeur des offres Managed Services d'ADP le leader mondial de l'externalisation RH.

**C**et ouvrage concis nous livre une réflexion à la fois pratique et profonde sur le sujet : il s'agit de bien comprendre la nature, la portée et les limites de l'externalisation des Ressources Humaines. Elle consiste non pas à externaliser les RH elles-mêmes – malgré les nombreux et fâcheux amalgames qui sont fait ici ou là – mais bien les contraintes inhérentes à leur administration, en faisant appel à une entreprise spécialisée sur le sujet. Ainsi, l'externalisation doit-elle être appréhendée comme un support technique, logistique et administratif au service de la DRH, comme un recours indispensable à une logique de compétences au service du sens portée par la fonction RH, qui ne saurait être qu'interne à l'entreprise.

L'externalisation RH constitue de plus en plus un outil privilégié même si elle ne doit pas être la réponse tactique à un problème financier ou opérationnel ponctuel. La puissance de l'externalisation prend tout son sens quand elle est appréhendée dans une logique de long terme, pour répondre aux problématiques stratégiques de la fonction RH. Les frontières de l'entreprise bougent, deviennent poreuses et modulaires. De nouvelles formes de concurrence demandent

« CE LIVRE EST UNE AGRÉABLE SURPRISE. IL DÉVELOPPE UN SENS OPÉRATIONNEL QUI PERMET DE MINIMISER LES ERREURS DE PARCOURS ET DE TIRER LE MEILLEUR PARTI D'UN PROCESSUS D'EXTERNALISATION. »

Jean-Marie Simon, vice-président Human Ressources d'Atos Origin

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, vers plus de souplesse et d'agilité... et vers plus de cohésion.

Mais là encore, affirment les auteurs, il ne s'agit pas de se bercer d'illusions : qu'elles soient économiques, opérationnelles ou organisationnelles, les pratiques d'externalisation RH sont intrinsèquement porteuses de bénéfices, de freins et de limites. Leurs prises en compte méthodiques doivent se faire dans une approche dynamique de la fonction RH. Dans ce cadre, le prestataire joue un rôle fonde-



► Thomas Chardin, Directeur des offres Managed Services, ADP (à gauche) et Patrick Bouvard, Rédacteur en chef, RHinfo.

tal de conseil qui le positionne comme un partenaire à part entière, sur la durée et dans une relation forte de réciprocité. L'externalisation

« LA RIGUEUR MÉTHODOLOGIQUE DISTINGUE CE LIVRE. [...] ON EST FRAPPÉ PAR LA CONVERGENCE DES RÉFLEXIONS AVEC CELLES ENGAGÉES DANS LES COMMUNAUTÉS PROFESSIONNELLES ET SCIENTIFIQUES INTERNATIONALES. »

Franck Bournois, Professeur des Universités et Directeur du CIIFFOP (université Paris Panthéon-Assas)

RH représente ainsi pour un DRH l'opportunité de verrouiller la performance des basiques de son domaine de responsabilité pour se positionner progressivement dans son rôle de développement des contributions individuelles et collectives. La finalité ultime de l'externalisation est donc bien une adaptation éminemment stratégique de la fonction RH, composant un réseau-système d'experts pour permettre à l'entreprise de consacrer toutes ses énergies à développer sa compétitivité et sa croissance, et au DRH de se consacrer à son cœur de métier. II