



Au cœur du management

# Baromètre Outsourcing RH 2004

*Pratiques et perspectives de l'externalisation  
des Ressources Humaines en France*

# Sommaire

---

Introduction	3
<i>L'outsourcing RH : un choix stratégique</i>	3
<i>Pourquoi externaliser les Ressources Humaines ?</i>	4
<i>La valeur ajoutée de l'externalisation face aux difficultés</i>	4
<i>La complexité administrative : un fardeau pour la DRH</i>	5
<i>Formation : externaliser ou pas ?</i>	5
<i>Recrutement : toujours plus de contraintes</i>	6
<i>L'Externalisation des RH : une pratique qui se généralise</i>	6
L'Outsourcing des Ressources Humaines	8
<i>Connaissance de l'Outsourcing RH</i>	8
<i>Définition de l'Outsourcing RH</i>	8
<i>Le recours à l'externalisation des RH</i>	10
<i>Profil des entreprises qui pratiquent l'Outsourcing RH</i>	11
<i>La durée d'une externalisation des RH</i>	12
<i>Evolution de l'Outsourcing RH</i>	12
Les entreprises et leur perception de l'Outsourcing RH	13
<i>Les avantages de l'externalisation des RH</i>	13
<i>L'Outsourcing RH : pour quels raisons ?</i>	14
<i>Les inconvénients perçus par les entreprises</i>	15
<i>Satisfaction des entreprises</i>	16
Tendances par service RH	17
<i>Panorama de la fonction RH externalisée</i>	17
<i>L'Outsourcing Recrutement</i>	18
<i>L'Outsourcing Administration du Personnel</i>	19
<i>L'Outsourcing Paie</i>	20
<i>L'Outsourcing Formation</i>	21
Classification des entreprises	22
<i>Typologie</i>	22
<i>Perception de l'Outsourcing RH par catégorie d'entreprises</i>	23
<i>Pratiques d'Outsourcing RH selon les catégories d'entreprises</i>	24
Les facteurs de succès	25
Méthodologie d'enquête	26
merlane et l'Outsourcing RH	28

# Introduction

## ***1 – L'outsourcing RH : un choix stratégique***

---

Afin de maintenir ou de développer un avantage concurrentiel durable et proposer des produits plus innovants et de qualité, les entreprises se recentrent sur des tâches en amont (recherche et développement, marketing, conception) ou en aval (commercialisation, promotion). L'investissement dans l'appareil de production n'est plus la priorité et pour réduire les coûts fixes, les entreprises se concentrent sur leur métier de base, leur savoir-faire... et externalisent certains services.

La forme de collaboration qui est développée entre le client et le prestataire externe est passée d'une relation de sous-traitance à un vrai partenariat, reposant sur une relation durable, étroite, basée sur un contrat détaillé et précis mais aussi sur la confiance mutuelle et la vision globale de la fonction personnel de la part du prestataire. L'externalisation (ou outsourcing) consiste donc à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise à un prestataire extérieur dans le cadre d'un partenariat de longue durée. Les entreprises estiment que l'externalisation permet de réduire les coûts et d'optimiser leur gestion de trésorerie. Ainsi, elles admettent que l'outsourcing leur procure plus de souplesse, de simplicité et de flexibilité. Les prestataires sont jugés moins chers (que l'équivalent du coût interne) et susceptibles d'apporter des savoir-faire dont l'entreprise ne dispose pas.

C'est la logique de co-production et de co-responsabilité des résultats obtenus qui est de mise dans la relation d'outsourcing, dans un processus de progrès permanent où le prestataire s'implique dans la réussite en devenant force de proposition. Il s'agit d'un véritable partenariat avec le prestataire extérieur, voire d'une intégration de ce dernier dans les diverses étapes du processus RH.

Il ne s'agit donc plus d'une simple logique de coûts (celle d'avoir autant pour moins cher), qui était plutôt l'attitude de mise il y a quelques années. L'entreprise fait appel à des ressources externes pour bénéficier de leur compétence, de leur technicité, de leur vision ou de leurs réseaux.

Ce partenariat entraîne parfois une délégation d'activités susceptible de créer une dépendance voire une perte de contrôle ou de savoir-faire vis à vis du prestataire extérieur ; c'est d'ailleurs l'une des craintes majeures exprimée par les entreprises.

## ***2 - Pourquoi externaliser les Ressources Humaines ?***

---

### *La valeur ajoutée de l'externalisation face aux difficultés*

Les études le montrent, le recours à l'externalisation des services RH apporte plus de flexibilité, plus de valeur ajoutée, plus de maîtrise des coûts et plus de simplicité dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

L'entreprise peut recourir à un prestataire extérieur lorsqu'elle est confrontée à deux principaux types de problèmes :

- un problème d'ordre conjoncturel : l'entreprise ne dispose pas des moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais aux impératifs de gestion. Elle confie alors une partie de ses activités à des prestataires extérieurs afin d'accroître sa réactivité sans alourdir le poids de ses charges fixes.
- un problème d'ordre structurel : l'entreprise éprouve parfois des difficultés à réunir dans ses structures les multiples compétences nécessaires à son fonctionnement. Elle fait alors appel à des entreprises extérieures qui disposent de l'expertise nécessaire pour réaliser la prestation.

## La complexité administrative : un fardeau pour la DRH

La tendance de la législation à devenir de plus en plus complexe (35 heures, lois sur les licenciements économiques ou sur la formation tout au long de la vie...) conduit les entreprises à consacrer beaucoup de ressources pour résoudre les problèmes techniques RH, laissant ainsi une part insuffisante à la gestion prévisionnelle.

La DRH a souvent besoin de se recentrer sur son cœur de métier (implication du DRH Business Partner dans les réflexions stratégiques de l'entreprise, soutien aux managers), et pour cela elle a de plus en plus besoin de bénéficier de compétences très pointues (besoin d'expertise) pour gérer les tâches quotidiennes de la fonction RH.

D'autre part, l'image de l'entreprise auprès de chacun de ses salariés se joue en grande partie à la lecture du bulletin de paie. Ponctualité, clarté et précision contribuent à en faire un véritable outil de management. La maîtrise administrative et technique est certes un aspect crucial dans le domaine RH, mais la différence se fait désormais sur la réactivité en cas de crise et sur les qualités d'anticipation des acteurs RH pour préparer l'avenir.

## Formation : externaliser ou pas ?

Nombre d'entreprises se posent actuellement la question de l'externalisation de la gestion de la formation : jusqu'où externaliser et pour quels résultats ? Que garder en interne ? Que faire des salariés du service formation ? Quel prestataire choisir ?

Désormais, la formation mêle information, communication, administration et technicité. L'objectif est de valoriser les compétences clés et de ne pas "s'encombrer" d'activités annexes. La complexification croissante de la législation, l'opacité du système et la nouvelle réforme sur la formation tout au long de la vie créent un besoin d'accompagnement technique et financier. Or, on ne peut pas être à la fois un bon constructeur de plan de formation et un spécialiste du droit de la finance de la formation.

### Recrutement : toujours plus de contraintes

Beaucoup d'entreprises ont considérablement réduit leurs embauches, tentant de se réorganiser en interne quand cela était possible. L'utilisation d'internet nécessite d'avoir les moyens humains de gérer les flux de CV, de les organiser, de les archiver, de les transmettre aux bons interlocuteurs et de les faire vivre dans le temps (mise à jour). Pour optimiser le recrutement, il faut travailler en profondeur sur la définition du profil à mettre en adéquation avec le besoin interne, il faut comprendre la stratégie, les objectifs et la culture de l'entreprise ainsi que son marché et ses concurrents avant d'engager la recherche de candidats potentiels par un biais privilégié en temps de crise : la « chasse ». En aval, il faut être capable de poursuivre ces efforts afin de suivre le candidat embauché et se positionner en médiateur de manière à réduire les tensions voire les ruptures encore trop fréquentes pendant les périodes d'essai.

### **3 – L'Externalisation des RH : une pratique qui se généralise**

---

On observe actuellement en France un mouvement de fond en faveur de l'externalisation des RH. Ce développement a été très progressif. En effet, plus les activités sont stratégiques, plus les tensions à externaliser sont vives et les objections nombreuses.

Depuis une dizaine d'années, le recours à l'externalisation des RH s'est accru et ce, plus particulièrement au sein des grandes entreprises. Pourtant, dans une économie régie par l'adaptabilité des offres, l'automatisation des chaînes et la sophistication croissante des produits, les PME/PMI sont, elles aussi, tentées de réduire leurs coûts fixes et de se concentrer sur leurs métiers de base. Elles ont également de plus en plus souvent recours à l'externalisation des RH.

Les premières démarches d'externalisation des RH étaient surtout guidées par des raisons économiques, de recherche de compétitivité par la réduction des coûts. Elles portaient sur des parties de fonction personnel réputées à faible valeur ajoutée comme la paie... Nous sommes dorénavant entrés dans une approche plus complexe : la possibilité d'externaliser des activités proches des choix stratégiques et du cœur de métier de l'entreprise. La tendance s'inverse et s'oriente vers l'outsourcing d'activités RH à forte création de valeur.

Elle s'étend aussi bien aux activités de recrutement, d'évaluation, de mobilité, de gestion et d'administration du personnel, qu'à la gestion des compétences mais aussi parfois à la fonction de Directeur des Ressources Humaines en PME/PMI ou encore à la mise en place d'équipes de Conseillers RH pour des réseaux de franchises ou de concessions.

La gestion *stratégique* des ressources humaines reste le cœur de métier du service RH auprès de ses clients internes que sont la direction générale, les managers, le personnel...

Ce n'est pas la dimension stratégique qui s'externalise mais toute la partie des activités qui nécessite de l'expertise et de la production de services par des professionnels liés par un contrat qualité et des engagements de résultats.

La cohérence entre l'interne et l'externe doit être grande. Pour cela, des outils sont indispensables, tels qu'un tableau des responsabilités, un "Qui fait quoi ?" et un manuel des procédures de type assurance qualité ISO 9001/2000. Ce sont autant de vecteurs de transparence et de confiance qui permettront une bonne externalisation. D'autre part, des comptes rendus réguliers d'activité ainsi qu'une évaluation de fin d'année auprès du management permettent de mesurer l'apport du prestataire en qualité et en délai.

La nouvelle ère de la DRH sera celle de la recherche de l'efficacité mais aussi de l'efficience de la fonction. Pour s'adapter à l'environnement économique turbulent et anticiper les changements, chaque entreprise doit s'engager dans un exercice de planification stratégique RH pour affiner les priorités, délimiter les ressources nécessaires en cohérence avec la stratégie globale. A défaut, la fonction RH restera dépendante des aléas économiques, sans vision et sans projet fort.

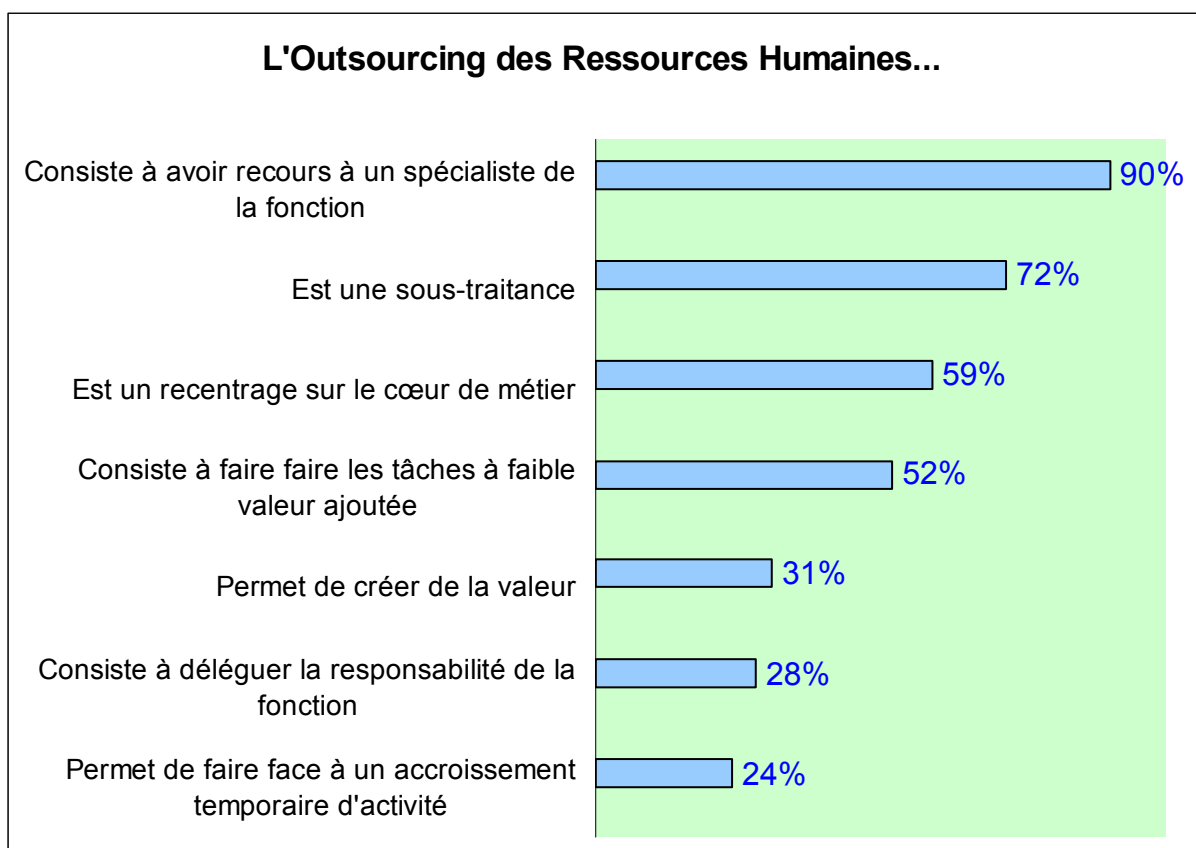
# L'Outsourcing des Ressources Humaines

---

## Connaissance de l'Outsourcing RH

- **96,5%** des personnes interrogées connaissent le terme 'Outsourcing des Ressources Humaines' de façon spontanée.

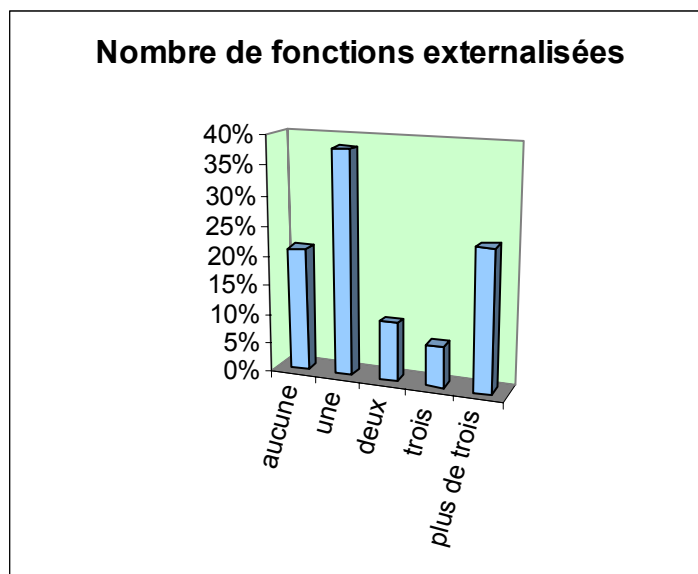
## Définition de l'Outsourcing RH



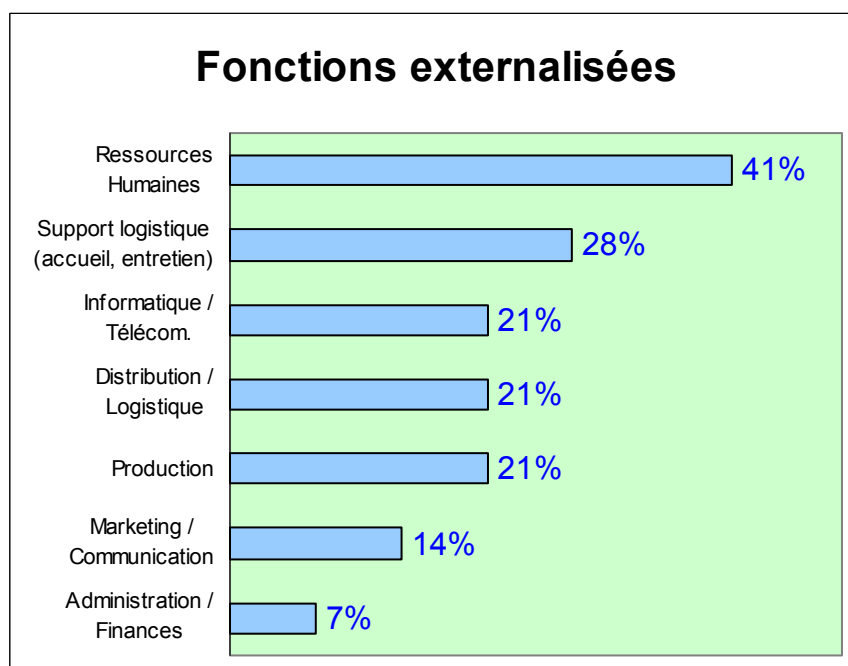
- Il n'y a pas une vraie différence de perception entre Outsourcing et sous-traitance : 72% des entreprises interrogées assimilent les deux pratiques, et seulement 31% perçoivent l'apport de création de valeur résultant d'un Outsourcing des Ressources Humaines.
- Dans l'esprit des personnes interrogées, l'externalisation des Ressources Humaines est orientée vers le recentrage sur le cœur de métier (59%), et 52% pensent que l'outsourcing RH consiste à faire faire les tâches à faible valeur ajoutée.
- Le recours à un spécialiste demeure l'item le plus important pour les entreprises interrogées dans la définition de l'outsourcing RH.

## Le recours à l'externalisation des RH

- **76%** des entreprises interrogées externalisent une ou plusieurs fonctions (RH ou autres fonctions).

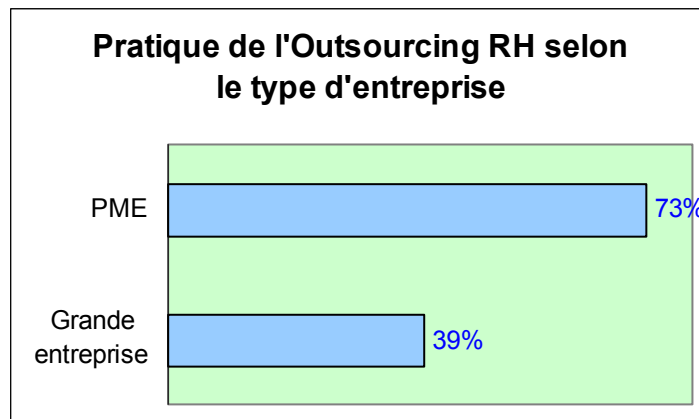


- **41%** des entreprises interrogées pratiquent l'Outsourcing RH en 2004. La fonction RH (incluant le service paie) est ainsi la première fonction externalisée pour le panel des entreprises interrogées.

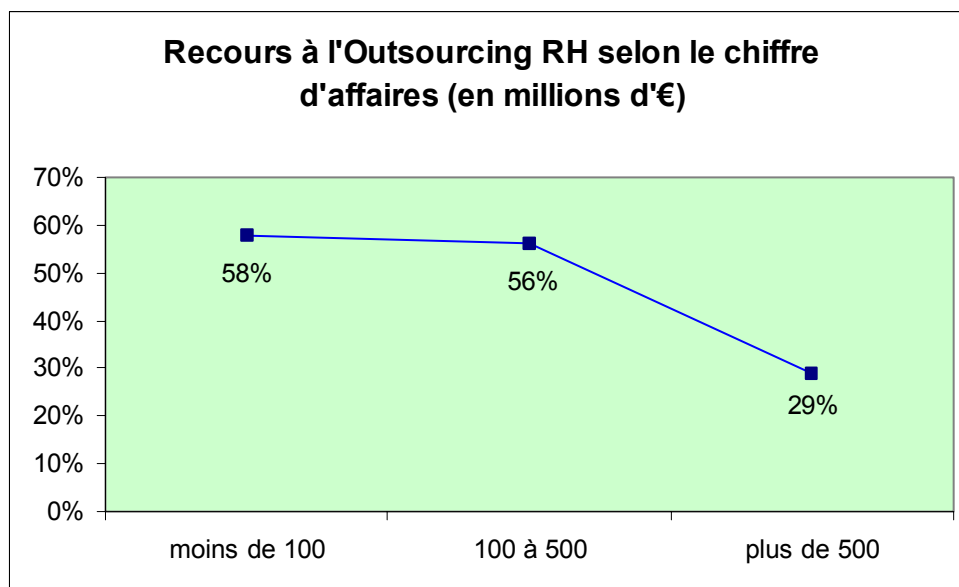


## Profil des entreprises qui pratiquent l'Outsourcing RH

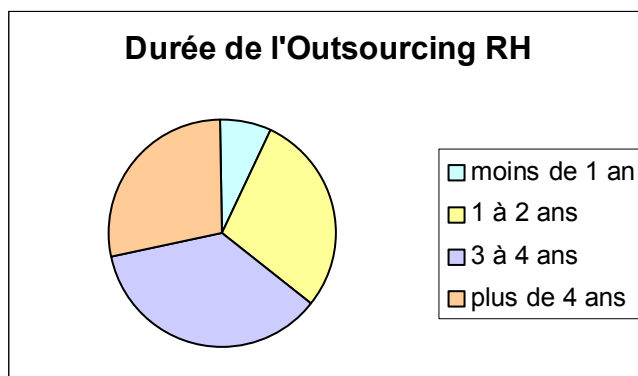
- Les entreprises qui viennent en tête pour le recours à l'externalisation sont celles du secteur distribution/fabrication (respectivement 83% et 67%), 39% seulement pour les services.



- 73% des entreprises interrogées qui ont recours à l'Outsourcing RH sont des PME, 39% sont des grandes entreprises.



## La durée d'une externalisation des RH



- L'Outsourcing RH s'inscrit dans une perspective de longue durée : les deux tiers des entreprises qui le pratiquent le font depuis au moins trois ans.

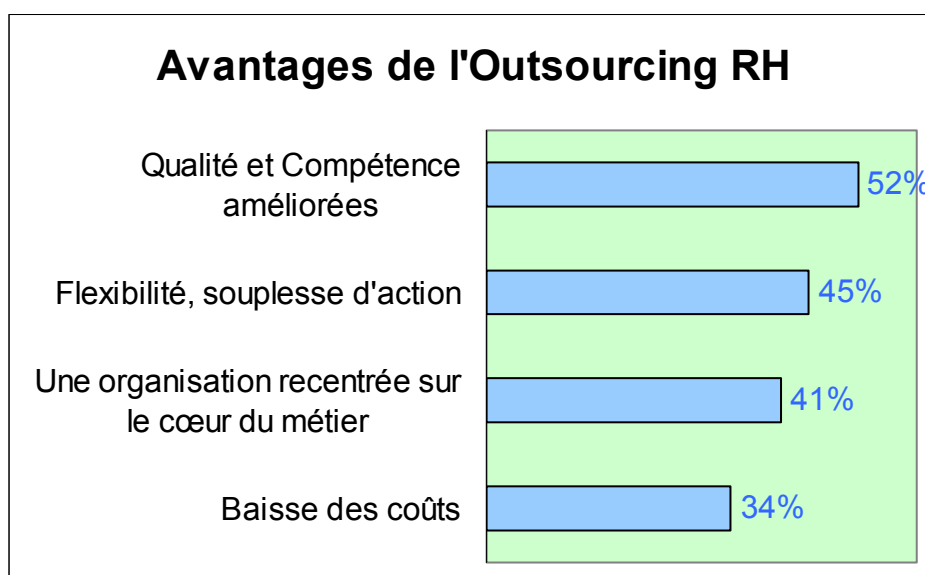
## Evolution de l'Outsourcing RH

- La majorité des non-pratiquants pensent que la tendance de l'Outsourcing RH sera à la hausse.
- **24%** des entreprises interrogées envisagent d'externaliser certains services RH à l'avenir.
- Ce pourcentage s'élève à **29%** si l'on n'interroge que les entreprises qui pratiquent actuellement l'Outsourcing RH.

# Les entreprises et leur perception de l'Outsourcing RH

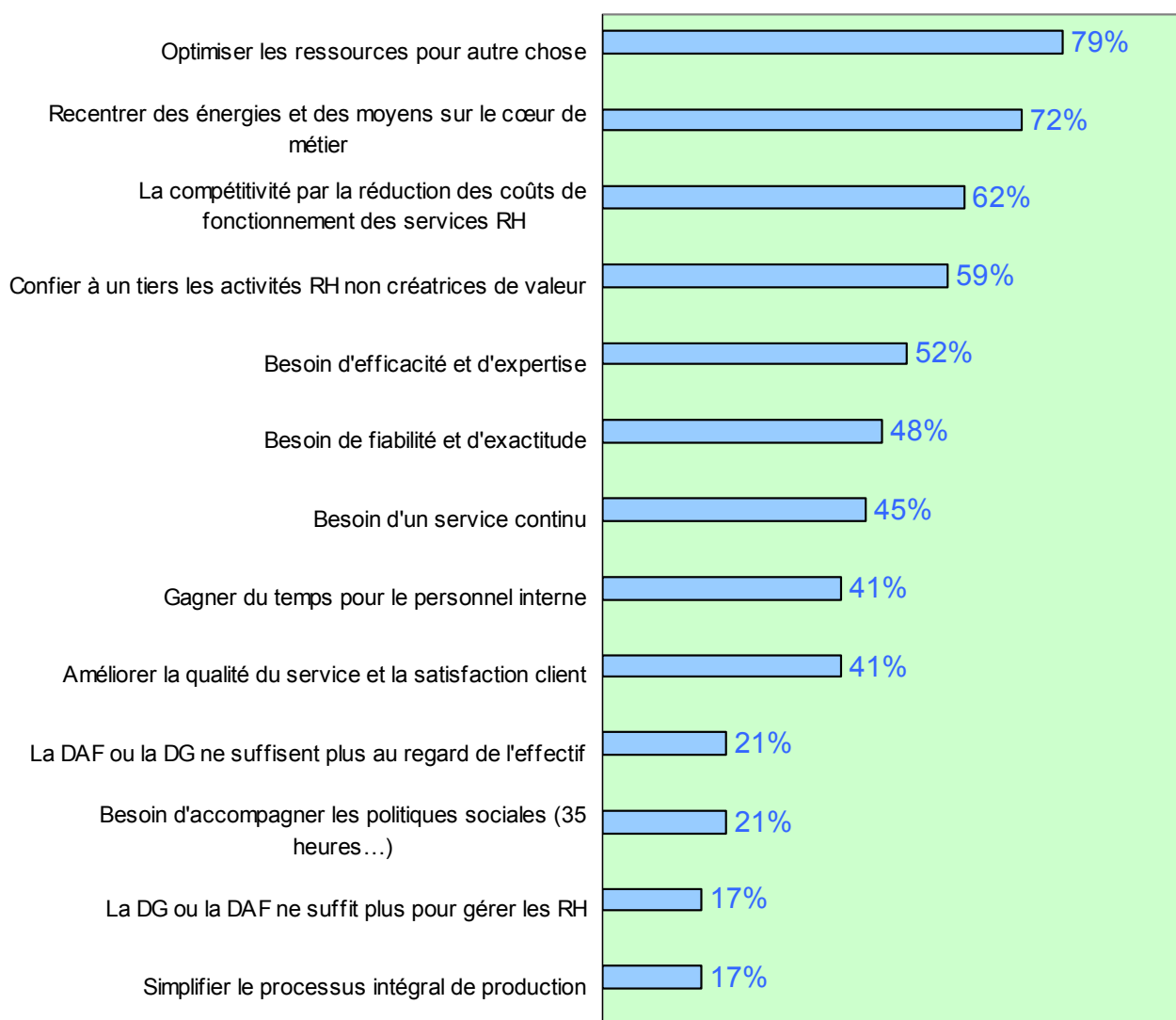
---

## Les avantages de l'externalisation des RH

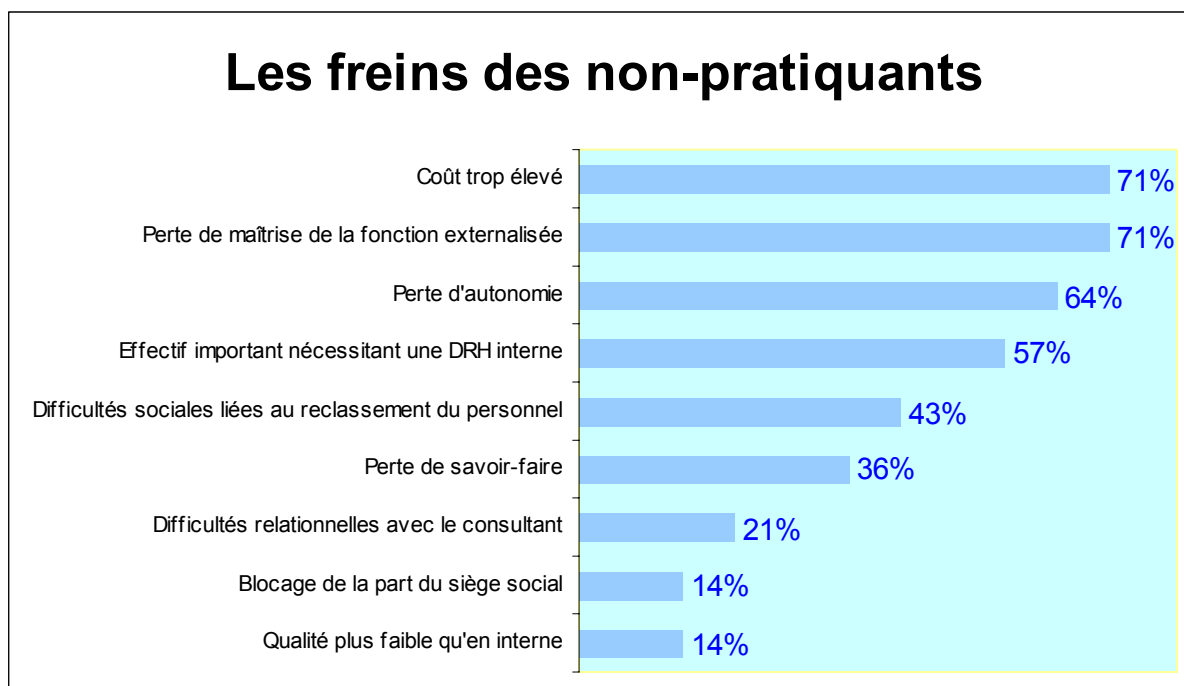


- Les personnes interrogées voient l'Outsourcing RH d'abord comme un vecteur de qualité et de souplesse.
- La baisse des coûts apparaît en dernière position, avec 34% de réponses.

## Les raisons d'externaliser les RH



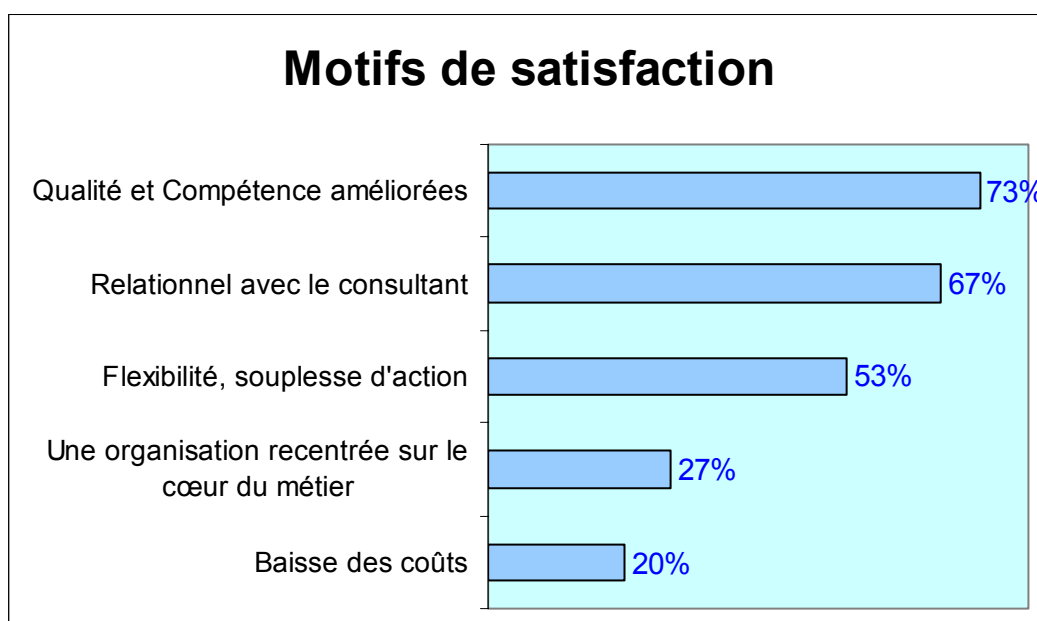
- La dimension du coût n'arrive qu'en troisième position, laissant la priorité à des items qualitatifs : les entreprises privilégient le recentrage sur le cœur du métier et l'optimisation des ressources pour d'autres tâches.



- Outre le critère du coût, les entreprises qui ne pratiquent pas l'Outsourcing RH ont principalement une crainte de dépossession de la fonction : 71% craignent d'en perdre la maîtrise et 64% l'autonomie.
- Ces inconvénients ont amené seulement 7% des entreprises pratiquant l'Outsourcing RH à cesser d'externaliser un ou plusieurs services RH ou à envisager de le faire. Cela n'est pas automatiquement lié à une insatisfaction de la prestation : l'arrêt d'un projet d'outsourcing RH est souvent lié à la fin d'un cycle à l'issue duquel la réinternalisation de la fonction était prévue (atteinte d'un effectif justifiant une DRH interne, changement de stratégie...).
- Les pratiquants mécontents évoquent surtout des problèmes de coût et de qualité.

## Satisfaction des entreprises

- **87%** des entreprises pratiquant l'Outsourcing RH en sont satisfaites.

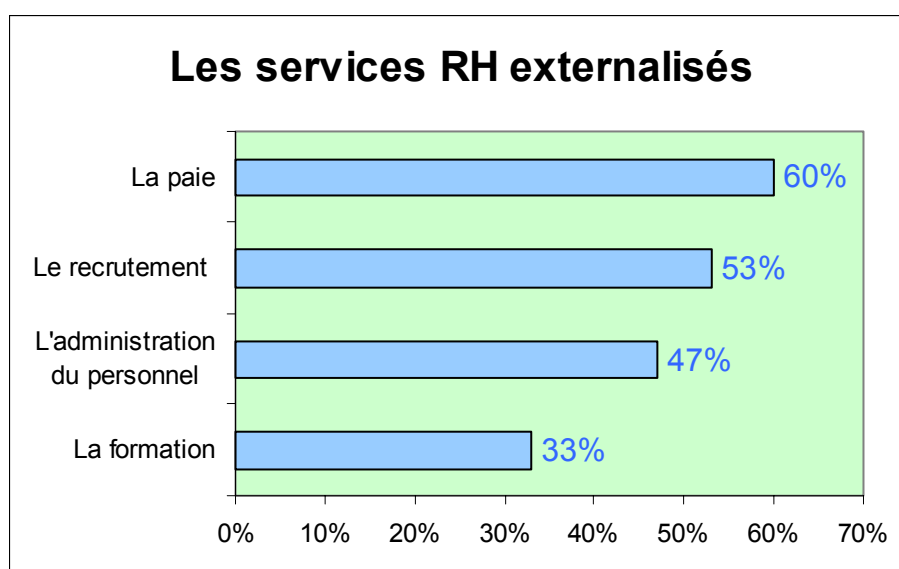


- Les trois quart des entreprises satisfaites de l'Outsourcing RH citent le motif de la qualité améliorée du service concerné par l'externalisation. La baisse des coûts n'arrive qu'en cinquième position.
- Élément qualitatif à part entière, le relationnel avec le consultant est cité par les deux tiers des pratiquants.

# Tendances par service RH

---

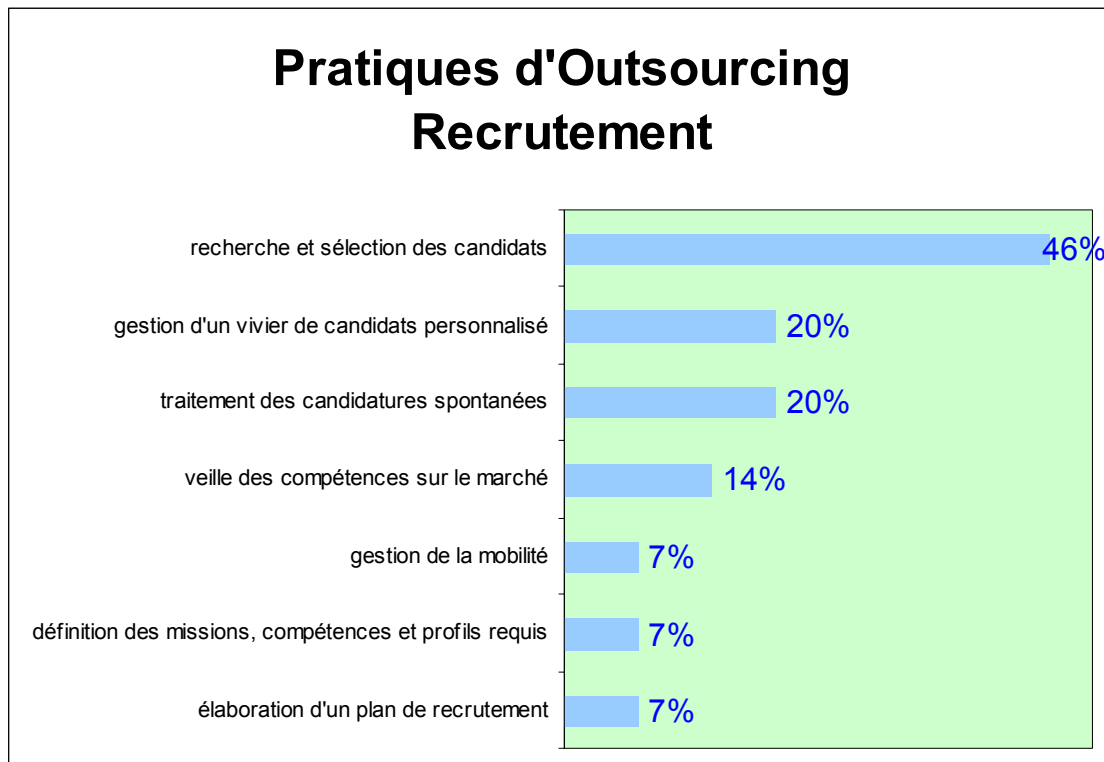
## Panorama de la fonction RH externalisée



- Sans surprise, c'est la paie qui arrive en tête des services RH externalisés.
- 33% des pratiquants envisagent d'externaliser un ou plusieurs autres services RH
- 14% des non-pratiquants envisagent d'externaliser un ou plusieurs services RH.
- La majorité des non-pratiquants pensent que la tendance de l'Outsourcing RH sera à la hausse.

## L'Outsourcing Recrutement

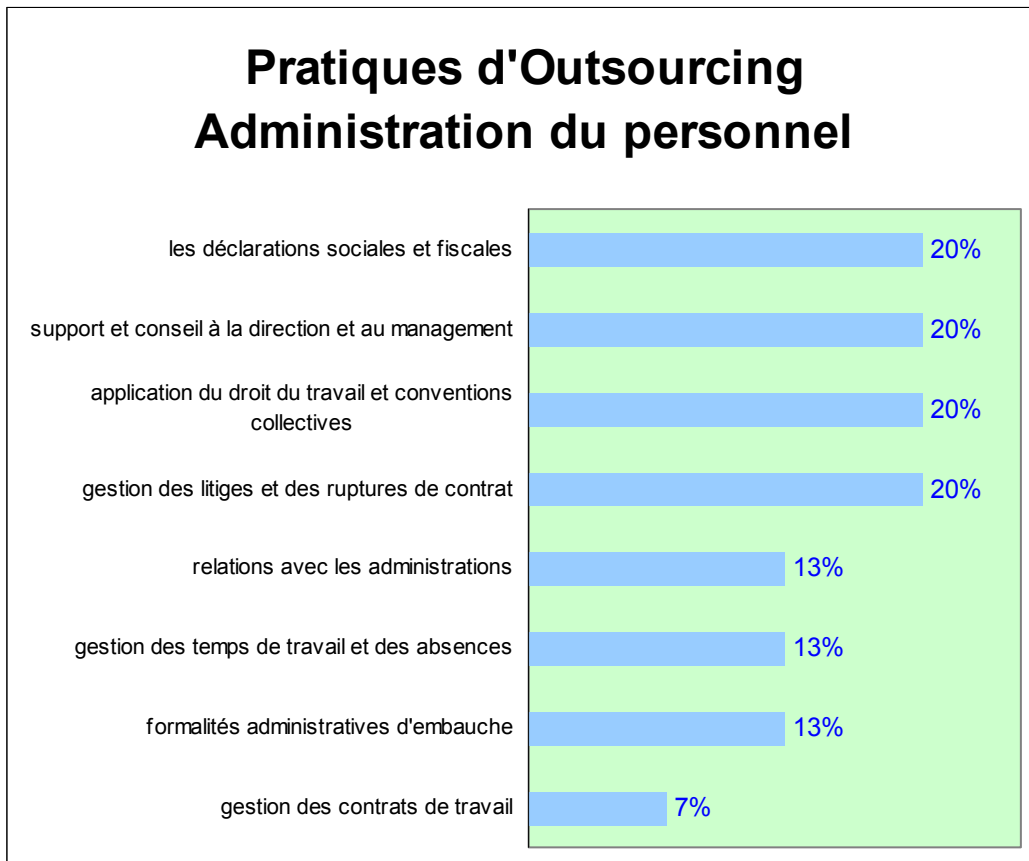
- Source : entreprises qui externalisent le recrutement.



- C'est la recherche et sélection de candidats qui arrive au premier rang des services recrutement.
- 7% des entreprises externalisent l'élaboration d'un plan de recrutement : ce service à forte valeur ajoutée commence à se démocratiser et contribue à rapprocher l'Outsourcing RH du niveau stratégique de la GRH.
- 12,5% des entreprises qui externalisent une partie du recrutement envisagent d'aller plus loin dans le processus d'Outsourcing de ce service.

## L'Outsourcing Administration du Personnel

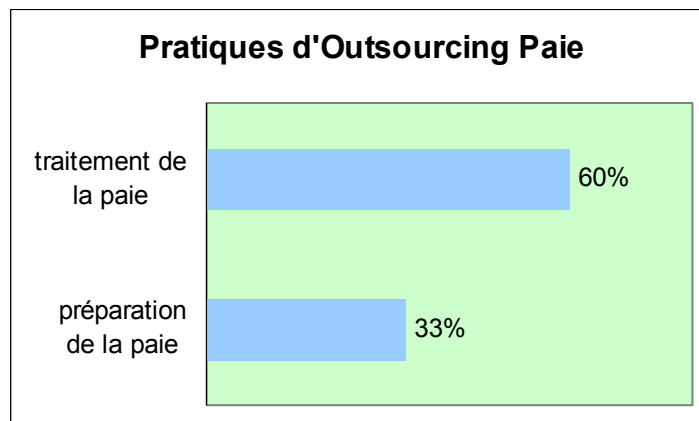
- Source : entreprises qui externalisent l'administration du personnel.



- Les services Administration du Personnel les plus externalisés sont les plus consommateurs de ressources humaines et matérielles.

## L'Outsourcing Paie

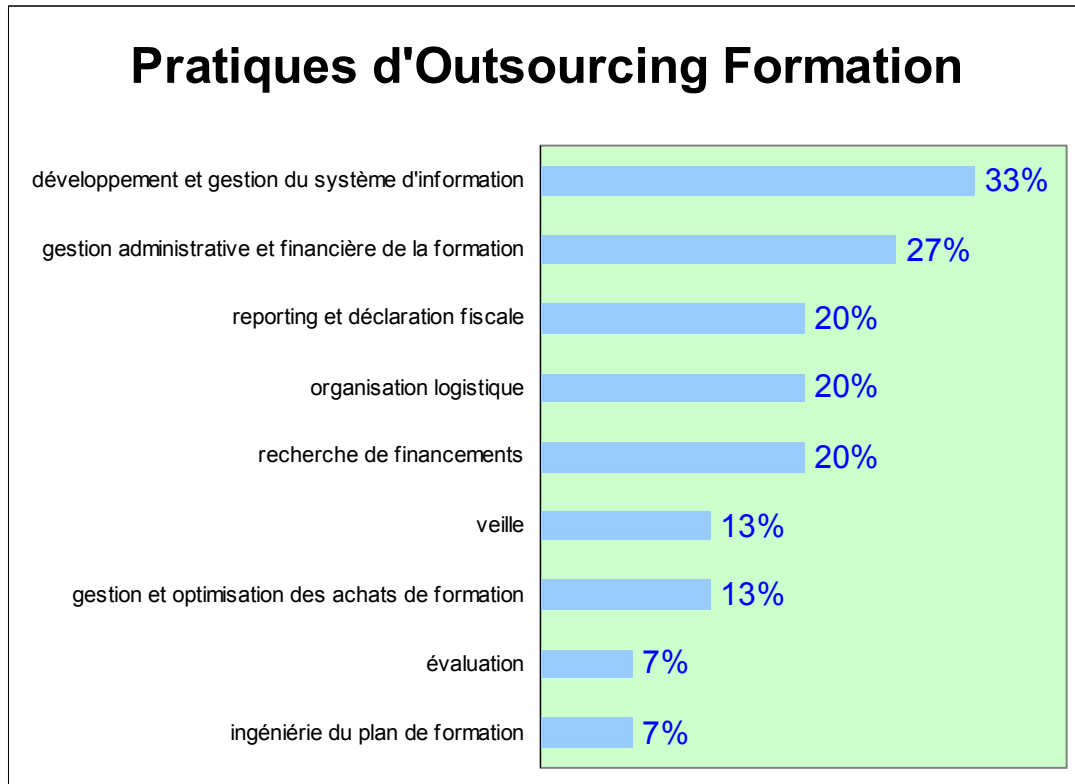
- Source : entreprises qui externalisent la paie.



- Les entreprises sont généralement habituées à l'Outsourcing de la paie : ce service demande de l'expertise au regard de la faible valeur ajoutée qu'il apporte.
- Cette culture est visible ici : presque les **deux tiers** des entreprises qui pratiquent l'Outsourcing RH externalisent le traitement de la paie.

## L'Outsourcing Formation

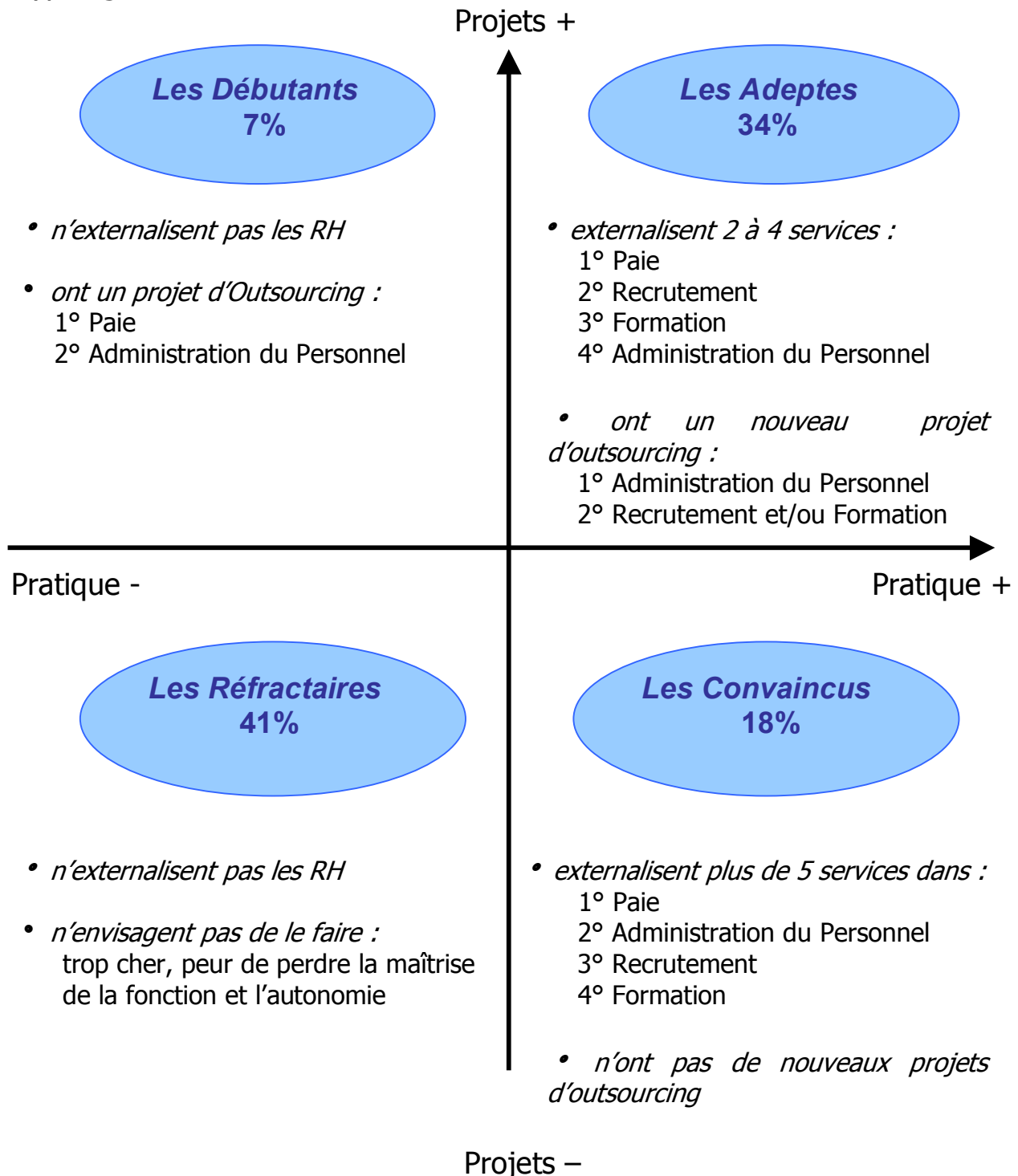
- Source : entreprises qui externalisent la formation.



- L'ingénierie du plan de formation, service situé au niveau le plus stratégique, commence à être concerné par la pratique d'outsourcing de la part de 7% des pratiquants de l'Outsourcing RH.
- Le système d'information et la gestion administrative de la formation sont les services les plus externalisés.

# Classification des entreprises

## Typologie



## Perception de l'Outsourcing RH par catégorie d'entreprises

Réfractaires Débutants Adeptes Convaincus

### **Avantages**

Baisse des coûts	50%	50%	30%	40%
Qualité et Compétence améliorées	25%	50%	70%	80%
Une organisation recentrée sur le cœur du métier	58%	50%	20%	40%
Flexibilité, souplesse d'action	42%	0%	50%	60%
Efficacité	0%	0%	60%	80%

### **Inconvénients**

Perte de maîtrise de la fonction externalisée	75%	50%	10%	0%
Perte de savoir-faire	42%	0%	0%	0%
Perte d'autonomie	67%	50%	0%	0%
Coût trop élevé	75%	50%	30%	0%
Qualité plus faible qu'en interne	17%	0%	20%	0%
Difficultés sociales liées au reclassement du personnel	42%	50%	0%	0%
Effectif important nécessitant une DRH interne	58%	50%	0%	0%
Difficultés relationnelles avec le consultant	17%	0%	0%	0%

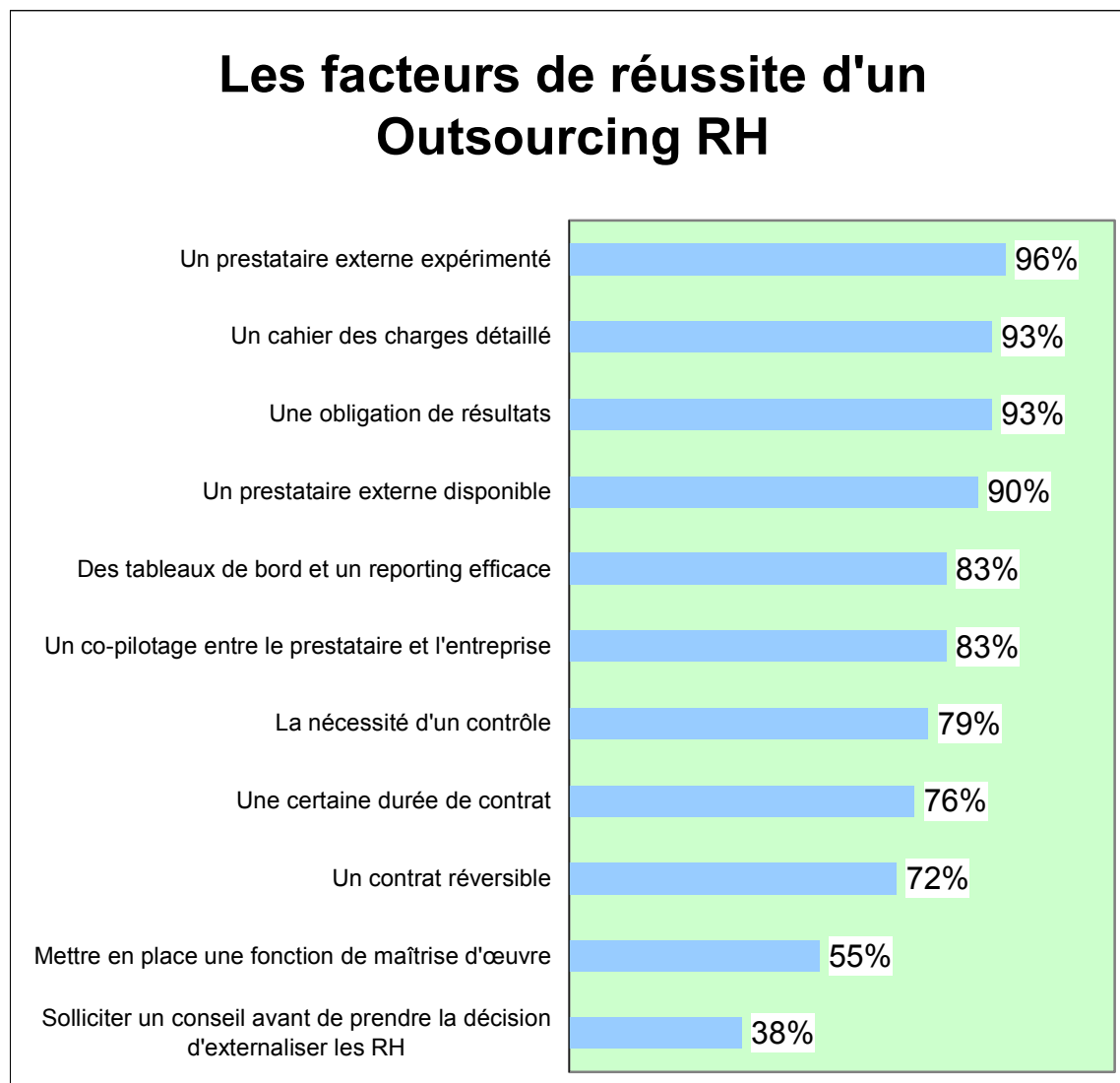
- L'avantage "Qualité et compétences améliorées", qui est moyennement perçu par les réfractaires, prend de plus en plus d'importance quand la pratique de l'Outsourcing RH augmente. Les habitués, qui répondent en connaissance de cause, le placent au premier rang des avantages de l'outsourcing RH.
- Inversement, la perception des inconvénients se réduit considérablement avec la pratique de l'Outsourcing RH. Les craintes majeures de dépossession se dispersent progressivement avec les expériences d'externalisation RH et seule subsiste parfois la perception de coût élevé et de faible qualité.

## Pratiques d'Outsourcing RH selon les catégories d'entreprises

	Adeptes	Convaincus
<b>Services</b>		
Paie	50%	80%
Recrutement	50%	60%
Administration du personnel	30%	80%
Formation	20%	60%

- Les entreprises qui démarrent le processus d'externalisation RH semblent privilégier la paie et le recrutement dans un premier temps. Ces deux services sont les plus cités par les adeptes de l'externalisation.
- Dans une deuxième vague (celle qui fait basculer les entreprises du statut d'adepte à celui de convaincu), les entreprises choisissent d'externaliser principalement l'administration du personnel, puis la formation et la paie.
- Contrairement à la paie ou au recrutement, l'externalisation de l'administration du personnel et la formation est une décision qui nécessite un certain degré de maturation, voire une expérience d'externalisation réussie dans la fonction RH.

# Les facteurs de succès

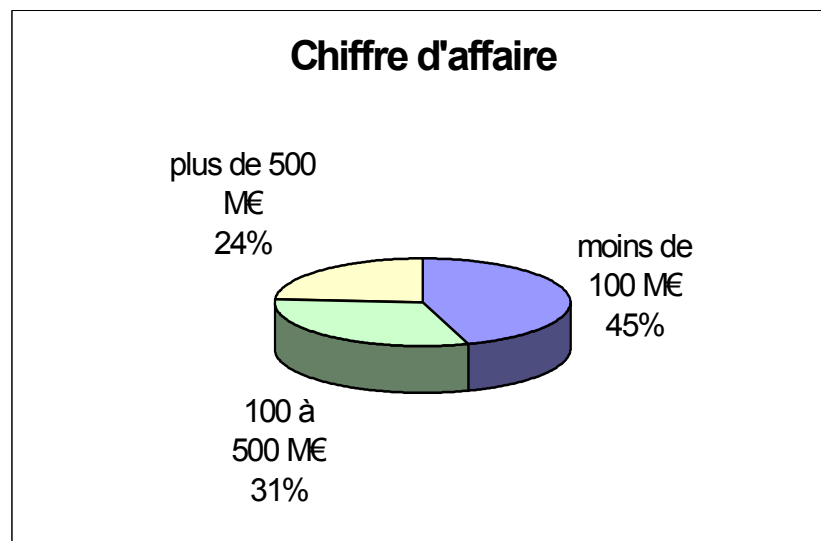


- Le pourcentage élevé de réponses traduit le haut niveau d'exigence qu'ont les entreprises à l'égard de l'Outsourcing RH.
- Elles privilégient unanimement le travail qui doit être fait en amont (choix du prestataire, cahier des charges, obligation de résultats) et pendant le processus en "rythme de croisière" (tableaux de bord, reporting, co-pilotage).
- En revanche, elles sont seulement 38% à estimer nécessaire de faire appel à un conseil avant d'externaliser les RH.

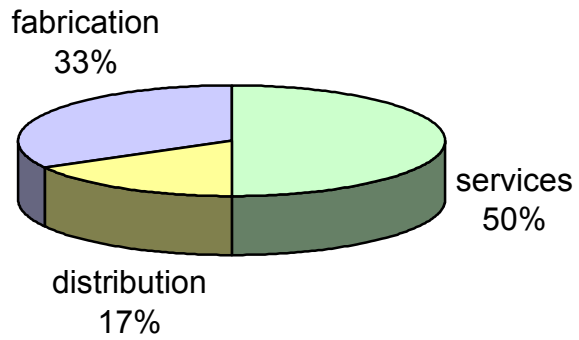
# Méthodologie d'enquête

---

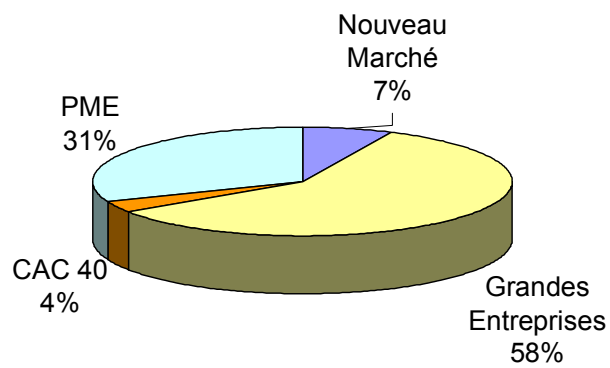
- Cible :
  - □ Pré-enquête quantitative auprès de 100 entreprises.
  - □ Panel qualitatif de Directeurs Généraux, Directeurs des Ressources Humaines ou Directeurs Administratif et Financier de 30 entreprises françaises, filiales ou non d'entreprises internationales (échantillon représentatif contrasté).
  
- Structure de l'échantillon :



### Secteurs d'activité



### Type d'entreprise



- Période de réalisation de l'étude : 1er semestre 2004.

# merlane et l'Outsourcing RH

---

- Créé en 1985, **merlane** s'est imposé en quelques années comme un acteur majeur du conseil en management et de l'Outsourcing de la fonction Ressources Humaines en France.
- Son métier : accompagner le développement de la compétitivité et la croissance des entreprises par la performance de leurs ressources humaines.
- Cette démarche lui a permis de se positionner parmi les pionniers en France de l'Outsourcing RH et d'occuper une position primordiale dans ce domaine grâce à une très grande antériorité de pratique.
- La société **merlane** est en mesure de proposer à ses clients des solutions d'externalisation partielle ou totale des services de la fonction Ressources Humaines : recrutement, formation, gestion et administration du personnel et DRH externalisé.
- Ses clients dans ce domaine : des PME mais aussi des grands comptes, multi-sites ou mono-site, industriels, sociétés de services ou de distribution.
- **merlane** a complété son offre pour répondre aux besoins d'entreprises structurées en réseaux (concessionnaires, franchises, indépendants) en proposant une prestation unique en France d'outsourcing d'une équipe de Conseillers RH, maillant le territoire national.
- **merlane** assure la gestion externalisée de la formation de plus de 30 000 salariés en France.

Contact :

**Stéphane ADNET**

Responsable du Développement

Tél. : +33 (0)5 61 00 91 79

Fax : +33 (0)5 61 39 23 16

e-mail : [sadnet@merlane.com](mailto:sadnet@merlane.com)

Site web : [www.merlane.com](http://www.merlane.com)