

Alors que l'externalisation des ressources humaines semble connaître un succès croissant en France, une enquête dans le canton de Vaud montre une évolution différenciée selon la taille des entreprises.

## L'externalisation des ressources humaines gagne-t-elle du terrain?

L'enquête réalisée récemment par une étudiante en partenariat avec ICE-Fagioli & partenaires à Lausanne (management, relations humaines, entrepreneurship - Site web: www.icefagioli.ch), auprès de quelque 370 entreprises vaudoises de toutes tailles et de domaines variés, révèle que 60% des 175 entreprises ayant répondu externalisent certaines activités de ressources humaines. La proportion dépasse même les 75% en ce qui concerne les grandes sociétés. L'outsourcing varie donc selon la taille des entreprises.

**Le responsable des RH réagira plus rapidement aux besoins ressentis s'il est proche de la décision.**

### Question de moyens et de compétences

«C'est une question de besoins et de moyens financiers», souligne René Fagioli. «Les grandes entreprises peuvent avoir à résoudre des problèmes plus complexes et elles sont généralement davantage en mesure de financer des prestations externes. Il faut bien compter, par exemple pour une évaluation des compétences par assésment, avec une dépense de 3 à 4000 francs par jour. Voilà qui n'est pas toujours à la portée d'un petit patron, ni forcément nécessaire pour son entreprise. Notez qu'à peine 40% des personnes ayant répondu à l'enquête sont des cadres de RH; tous les autres sont des chefs d'entreprise ou de département.

Pour quels services les entreprises interrogées font-elles appel à des compétences externes en matière de RH? Principalement pour le recrutement et la sélection, pour la formation des employés et des cadres, pour l'évaluation et l'assésment. Ensuite pour le coaching, l'outplacement, les

enquêtes de satisfaction, la médiation et la gestion des conflits. Dans une moindre mesure, pour la gestion des salaires, la dynamique de groupe, l'administration et la formation des apprentis.

Alors que certaines tendent à externaliser toujours plus de tâches, pour des raisons de manque de compétences à l'intérieur, de volonté de se recentrer sur leurs activités-clés et pour bénéficier de l'efficacité de l'intervenant, d'autres font marche arrière pour des questions de coûts, de compétences internes améliorées et d'indépendance.

«Je suis frappé, au vu de cette enquête», ajoute René Fagioli, «par l'importance accordée à la recher-

### «Ne pas perdre la maîtrise»

Si les toutes petites structures peuvent se permettre de gérer leurs salaires avec un programme informatique simple, en étant épaulées par leur caisse de compensation ou par une fiduciaire, Thierry Gonzaléz (président des professionnels neuchâtois des ressources humaines et responsable des RH à l'Etat) est d'avis qu'à partir d'une certaine masse critique, de cinquante à soixante collaborateurs, il n'est plus possible de «bricoler». Le recours à des sous-traitants, une vision externe, peuvent dès lors s'avérer utiles.

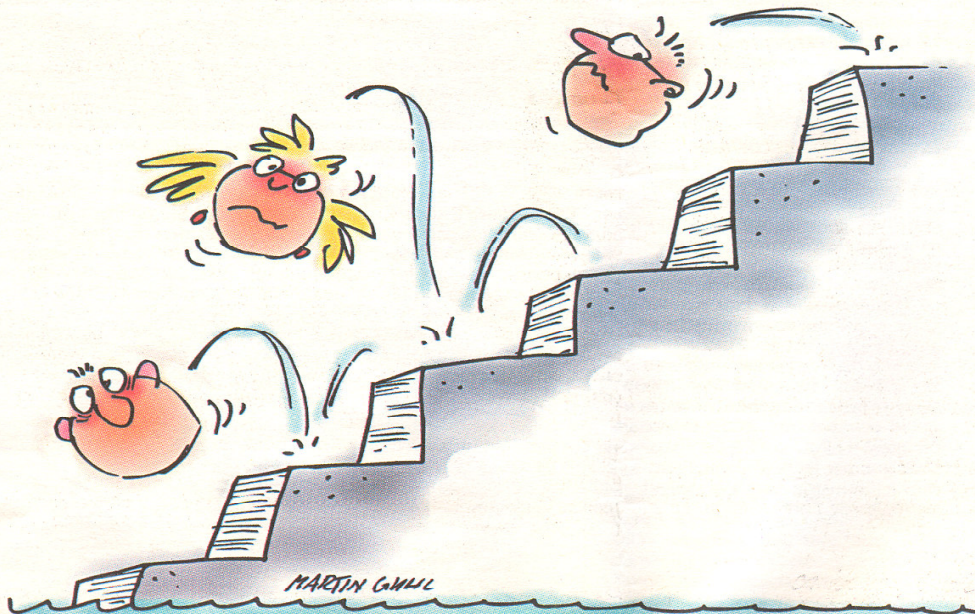
Thierry Gonzaléz ne s'avoue toutefois pas totalement convain-

plus de trois mille salaires, nous employons à l'Etat deux personnes à plein temps. Cela s'avère moins onéreux que de sous-traiter.»

### Bien cerner les besoins

En revanche, Thierry Gonzaléz conçoit parfaitement de faire appel à des compétences externes pour des problèmes pointus. Il a d'ailleurs eu l'occasion de confier des collaborateurs à des médiateurs ou à des thérapeutes: «Nous ne pouvons pas rassembler toutes les compétences sous notre toit. Disposer de spécialistes en cas de besoin, c'est donc profitable.»

Comme le souligne Jean-Claude Merlane, PDG du groupe international du même nom (conseil en



che de collaborateurs et par le fait que celle-ci soit parfois difficile à satisfaire qualitativement. De même, de voir la place donnée aux aspects humains (formation, esprit d'équipe, gestion du changement, coaching...) Ne prévaudrait donc pas que le rendement à court terme!»

cu par l'outsourcing des RH, évoquant le danger de l'éloignement du terrain: «Sous-traiter en Inde, c'est peut-être intéressant financièrement, mais je doute que les personnes qui réalisent le travail à l'autre bout du monde comprennent bien notre système social et nos nouveaux certificats de salaires!»

Il ajoute: «Le contact direct est une valeur à défendre. En matière de formation, par exemple, le responsable des RH réagira plus rapidement aux besoins ressentis s'il est proche de la décision. Sur le plan humain, c'est pareil. Chaque entreprise, privée ou publique, a une culture et des valeurs. Il est essentiel de connaître les gens, le climat, le contexte, les conditions de travail...»

Et conclut: «Je ne crois pas à l'outsourcing global, car il est important que le responsable des RH fasse partie de la direction et qu'il puisse influencer la marche du service. Il doit faire partie de la stratégie de l'entreprise. Je constate d'autre part que, pour gérer

management PME et RH), il convient, lorsqu'on envisage une solution d'externalisation, d'établir un état des lieux sérieux pour cerner ses besoins et évaluer les avantages et les inconvénients d'une telle démarche. Cette phase est essentielle au succès.

René Fagioli ajoute quant à lui: «Il n'y a pas de conseil valable pour toutes les entreprises. L'outsourcing, ici comme dans d'autres domaines, doit effectivement répondre aux besoins réels. Appelés à choisir, les responsables d'entreprise sont tiraillés entre le long et le court terme. Donner la priorité aux préoccupations du jour peut être une affaire de survie, en raison des contraintes financières. Investir à long terme est la solution encore trop souvent oubliée; je pense ici au souci des hommes (écoute, enquête de satisfaction, préparation de la relève, formation, résolution de conflits...) et au retour sur investissement. Des notions tout aussi fondamentales!»

### Soucis et priorités des entreprises

Parmi les soucis exprimés par les dirigeants d'entreprise en matière de gestion du personnel figure prioritairement celui de trouver des collaborateurs compétents, d'assurer la relève et de garder les bons éléments. Suivent les questions d'économies, de communication, de gestion de l'inquiétude et du futur incertain, des conflits entre personnes et de la démotivation.

Mobiliser, développer un esprit d'équipe, former les cadres et promouvoir l'esprit d'initiative sont leurs priorités. L'enquête précitée le fait apparaître.

Pourtant, des freins s'opposent à la réalisation de ces priorités: manque de moyens (temps: 32 mentions, budget: 14, compétence et formation: 10, surcharge: 9); problèmes d'entreprise (organisation: 14, culture: 8, communication: 6, taille: 5); problèmes de personnel (immobilisme et résistance au changement: 34, manque de motivation ou passivité: 15, esprit d'équipe: 8).