

HR Today

Le journal suisse des ressources humaines

Organe officiel de l'Union suisse des services de l'emploi  swissstaffing



Davor Komplita
Le psychiatre en
veut aux techniques
de management. 10



Thomas Chardin
Le défenseur de
l'outsourcing RH
répond aux critiques. 14



Laetitia Tierny
Ses bons plans pour
externaliser l'accueil
des expatriés. 14



Photo: iStockphoto.com

L'externalisation des prestations RH divise la profession en deux camps

L'externalisation des prestations RH oppose les tenants d'une rationalisation de la fonction RH à des fins stratégiques aux DRH plus conservateurs qui doutent fortement des réels bénéfices de la démarche.

Derrière la bataille des chiffres pointe le vrai malaise: celui de la posture ambiguë des RH en entreprise.

Les études sont quasiment unanimes. L'externalisation des prestations RH est une tendance linéaire qui augmente de 10 pour cent chaque année depuis le début des années 2000. L'outsourcing concerne surtout les tâches administratives (salaire et paie). Mais elle vise aussi la formation, le recrutement, la prévoyance professionnelle, le soutien social aux employés ou l'accueil des expatriés. Au final, c'est le positionnement de l'entreprise qui dicte le choix des prestations RH à outsourcer. Une banque, spécialisée dans la gestion de fortune, ne cédera pas la gestion de son 2^{ème} pilier à un partenaire externe... Mais le débat autour de l'externalisation des prestations RH se situe ailleurs. L'argument le plus souvent utilisé est de permettre aux DRH de se recentrer sur leur cœur de métier: le partenariat stratégique. Les opposants à cette tendance répondent que l'outsourcing, au contraire, leur enlève des points d'ancrage dans l'entreprise,

puisque des prestations aussi importantes que la gestion des salaires ne leur appartiennent plus. Ainsi c'est bien une perte de pouvoir qui accompagne l'externalisation. La question du coût est également fortement débattue. Les étu-

Lire notre dossier «Réussir un outsourcing RH», p. 14 à 21

des montrent qu'après une phase de transition de 12 à 18 mois, le retour sur investissement se chiffre à 20 pour cent. Les sceptiques assurent qu'il s'agit en réalité d'économies de bouts de chandelle. Sur le terrain, la préparation d'un processus d'outsourcing exige du temps. La qualité du contrat d'externalisation est également centrale, puisqu'il doit tenir compte des scénarios extraordinaires. Enfin, nous vous présentons ici un modèle d'externalisation des salaires qui a déjà séduit plus de 800 entreprises en Suisse romande. mb

Annonce

Les bons collaborateurs ont un prix. Les trouver gratuitement, c'est toujours ça de gagné.

Insérez gratuitement vos offres d'emploi pour des emplois fixes dans notre bourse de jobs Free Job Posting sur www.randstad.ch. Une exclusivité Randstad.

 **randstad**
Emplois fixes et temporaires

Des idées et des gens

- 5 Regards** Les prestataires de service aux entreprises s'intéressent au segment santé et bien-être. Ils misent sur l'anticipation et une approche multidisciplinaire.
- 9 On en parle** Quatre questions à Pascal Vandenberghe, CEO de Payot. Sandrine Hochstrasser, nouvelle responsable du cahier Carrières au Temps. Olivier Maillard chez Prospective.
- 10 Portrait** Le ras le bol d'un psychiatre genevois face à l'imposture du management. Davor Komplita dénonce une «ahurissante incohérence». La situation est grave, dit-il.
- 13 La chronique** Caliméro et le DRH.

Dossier Réussir un outsourcing RH

- 14 Craintes et espoirs s'entrechoquent sur l'externalisation des prestations RH. Le spécialiste de l'outsourcing RH Thomas Chardin répond aux critiques des sceptiques.**
- 16 Le consultant et le DRH croisent le fer sur les coûts cachés d'un outsourcing RH. Le consultant Frédéric Favre et le DRH Fabrice Courtet échangent leurs points de vue.**
- 18 Un service de gestion des salaires séduit plus de 800 entreprises romandes. La Fédération des Entreprises Romandes (FER) explique les raisons de ce succès.**
- 20 Cinq prestations RH à externaliser, les conseils et les bonnes pratiques. Salaires, formation, prévoyance professionnelle, accueil des expatriés et soutien social.**



Stratégie et pratique

- 25 Conseils pratiques** Mal reconnus, les ergonomes veulent devenir des spécialistes de la sécurité
- 27 Formation et carrière** «Considérer les employés comme des investisseurs induit d'autres postures»
- 29 Conseils pratiques** Offrir des cadeaux à son personnel pour les fêtes de Noël, un geste peu répandu

Incontournables

- 12** Publireportage National Suisse
- 23** swissstaffing-News
- 34** Prochainement/Impressum
- 31/33** Événements
- 36** L'équipe RH du mois



Chère lectrice,
Cher lecteur,

Silence L'externalisation des prestations RH fait partie de ces sujets délicats qui baignent dans un silence feutré. Plusieurs multinationales interrogées pour cette édition ont poliment refusé de nous accueillir pour en parler. La réaction a été identique auprès de nombreux gestionnaires RH: «Je vous livre le fond de ma pensée, mais ne dites surtout pas que c'est moi qui vous l'ai dit...»

Risques Comme si l'évocation de l'outsourcing RH suffisait à ouvrir la boîte de Pandore. Les risques, assez clairement identifiés, reviennent sur toutes les bouches: perte de maîtrise de processus RH clés, perte du savoir-faire, baisse de la qualité des prestations, coûts économisés non réinvestis dans la professionnalisation du département RH...

Avantages Des risques qui ressemblent étrangement aux avantages proclamés par les sociétés de service et les consultants qui se battent pour plus d'outsourcing: libérer du temps pour se consacrer au partenariat stratégique, confier des prestations clés à des spécialistes pour en augmenter la qualité, réinvestir les économies dans la formation, la gestion du talent, la gestion des compétences...

Ambiguïté Au final, les deux discours méritent d'être entendus. Le vrai problème, c'est que cette discussion sur l'externalisation RH met à jour l'ambiguïté de la posture RH en organisation et oblige la Fonction à choisir son camp. Rester des maîtres de la gestion administrative ou devenir des accompagnateurs du changement?

Bonnes fêtes de fin d'année à toutes et à tous!

Marc Benninger
Rédacteur en chef pour
la Suisse romande