

# Préface

« *Le taux d'innovation a des chances d'augmenter quand les changements du milieu rendent insatisfaisantes les procédures organisationnelles existantes.* » Tel est l'un des messages importants du prix Nobel d'économie Herbert Simon (1978) dans son ouvrage fondateur sur le fonctionnement des organisations. Ce message s'applique tout particulièrement au travail remarquable de Thomas Chardin et de Patrick Bouvard dans cet ouvrage.

## UN GUIDE À PLUSIEURS TITRES

Il faut prendre le mot « guide » au sens étymologique de *vade-mecum* pour le voyage au sein de l'externalisation Ressources humaines (RH). Mais les deux auteurs sont aussi deux guides très précieux qui connaissent parfaitement les contours de la prise de décision en matière de choix et de formules d'externalisation des activités RH.

L'externalisation est une véritable problématique pour les sciences de gestion : par les enjeux organisationnels, les considérations économiques/financières et les conséquences opérationnelles pour les acteurs RH et l'ensemble des collaborateurs dans l'entreprise.

Thomas Chardin et Patrick Bouvard sont deux praticiens RH reconnus pour leur expertise, mais ils viennent de réussir un vrai exercice de pédagogie : ils nous guident en rendant accessibles les soubassements et l'architecture générale d'un système RH, qu'il soit partiellement ou largement externalisé.

On ne saurait suffisamment souligner combien la lecture est aisée :

- la présence du lexique pour le non-initié stabilise le vocabulaire encore naissant et fondamental pour les professionnels RH ;
- la présence d'encadrés, de tableaux et de schémas permettent des micro-synthèses sur les points importants ;
- les nombreux témoignages fournis par des DRH avisés s'exprimant sur l'externalisation illustrent parfaitement leurs propos ;
- la rédaction des titres et sous-titres qui reprennent l'ensemble des grands questionnements qui se présentent au dirigeant ou à quiconque s'intéressant à l'externalisation RH.

Le ton n'est jamais dogmatique ou excessivement prescriptif, et la mise en garde générale rassure le lecteur le plus dubitatif sur la pertinence d'une telle démarche : « Il ne s'agit pas d'externaliser les RH, mais les contraintes inhérentes à leur administration ! »

## **DES ITINÉRAIRES VARIÉS ET ADAPTÉS AUX PRÉOCCUPATIONS DU LECTEUR**

Nous avons été séduits par la démarche résolument gestionnaire.

Le subjectif est laissé de côté pour privilégier l'analyse des situations. Les auteurs prennent des postures variées et s'interrogent à plusieurs niveaux (stratégique/dirigeant ; organisationnel/RH ; managérial/manager d'équipe ; psychologique/collaborateur et acteur de terrain). Le tout s'apparente à une démarche raisonnée d'audit de gestion et de management.

L'itinéraire est circulaire, et il est possible d'entrer dans l'ouvrage par l'une ou l'autre des trois parties : pourquoi externaliser ? que peut-on externaliser ? et surtout, comment externaliser ?

La rigueur méthodologique distingue ce livre. Il n'y a pas une entreprise type et une solution type. On est marqué par le souci des auteurs d'aider le lecteur à établir son propre diagnostic circonstancié, en fonction des caractéristiques de son entreprise. De ce diagnostic découlent aussi des recommandations variées sans jamais tomber dans le piège du « prêt-à-externaliser ».

## UNE SYNTHÈSE INDISPENSABLE POUR (RE)PENSER L'EXTERNALISATION RH

L'observation des grands groupes internationaux confirme cette tendance au *lean management*, à la mise en place de processus simples, adaptés aux nombreuses réorganisations. Nul ne peut désormais nier que l'externalisation est une tendance et une réalité dans les entreprises soucieuses d'accroître leurs performances. À l'occasion de nos propres travaux, nous avons mis en évidence que l'externalisation s'avère pertinente quand :

- l'entreprise opère un recentrage sur ses métiers de base (nécessité d'allouer les ressources rares aux missions essentielles) ;
- les niveaux hiérarchiques diminuent et que les structures deviennent plus plates (nécessité d'être plus réactif avec des réponses plus précises d'ordre juridique, administratif ou financier) ;
- le *turnover* du personnel s'accroît (nécessité de disposer d'experts et de compétences clés afin de ne pas fragiliser la réalisation des missions) ;

- l'internationalisation s'accroît (nécessité de disposer d'informations comparables et compatibles pour une meilleure prise de décision à travers les différentes entités/*business units*).

Le lecteur sera certainement sensible au souci permanent de mettre en place une approche par l'identification/maîtrise des risques (juridiques, économiques, organisationnels, psychologiques...).

On ne peut que saluer l'honnêteté intellectuelle des deux auteurs, également acteurs de l'externalisation RH. Ils produisent une radioscopie professionnelle de l'externalisation et rappellent que le « succès d'une démarche d'externalisation est d'abord lié à un contexte qui s'y prête » et que toutes les entreprises n'ont pas besoin de s'y investir, en fonction de leurs caractéristiques.

S'il y a décision d'externalisation, s'ensuit l'impérieuse nécessité de management de la relation avec le prestataire. Ce livre fournit un panorama complet des questions que l'on est amené à se poser légitimement dès que l'on s'engage dans un processus d'externalisation RH :

- l'inéluctable question de la perte de contrôle est abordée ;
- les réticences psychologiques sont évoquées ;
- les grands freins sont rappelés ;
- le processus de choix du prestataire est approfondi, tant il est déterminant pour la qualité du nouveau système de gestion.

Ce livre constitue également un guide de réflexion pour celui qui étudie l'évolution de la fonction Ressources humaines. Il faut remercier les auteurs d'avoir souvent pris le soin de modéliser leurs observations. Par exemple, quand ils insistent sur les grandes questions à se poser à l'aube d'une externalisation RH, ils ne se limitent pas à un

inventaire : bien évaluer son cœur de métier RH, bien évaluer la performance des activités RH, et bien évaluer le coût des activités RH.

Enfin, on est marqué par la convergence de leurs réflexions avec celles engagées dans les communautés professionnelles et scientifiques internationales. C'est tout à fait dans l'esprit de la division Human Resources du thème que l'*Academy of Management* a retenu pour 2008 : *The Questions We Ask* !

Frank BOURNOIS  
Professeur des Universités  
Directeur du CIFFOP (université Paris Panthéon-Assas)  
Conseiller de direction générale