

Externalisation : viser un partenariat gagnant-gagnant



©contrastwerkstatt - Fotolia.com

Dossiers Opcas et inscriptions peuvent être confiés à un prestataire externe

La décision d'externaliser tout ou partie de la gestion de la formation d'une entreprise émane rarement du service formation. Or, une externalisation réussie repose nécessairement sur l'engagement actif de toutes les parties prenantes liées au projet. C'est en tissant un partenariat gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'opérateur extérieur que l'injonction initiale peut se transformer en opportunité stratégique pour le service formation. Regards d'experts et retours d'expériences sur un sujet qui « pique ».

Externaliser

En pratique

Voici une liste des missions qui peuvent entrer dans le périmètre de l'externalisation ou, à la réflexion, rester de la compétence du service formation. L'essentiel est d'être précis.

Organisation administrative et logistique : inscription des stagiaires, envoi des convocations, récupération des évaluations à froid, réservation de salles.

Plan de formation : recueil des besoins des stagiaires et des managers, rédaction de cahier des charges.

Gestion fiscale et financière : facturation, suivi de l'imputabilité des dépenses, paiements de l'Opcas, déclaration 2483. Optimisation financière : appels d'offres fournisseurs, référencement de prestataires, négociation de contrats cadres...

Et aussi : préparation et animation des réunions avec le CE.

En chiffres

Un quart des entreprises ont externalisé tout ou partie de la gestion de la formation ou ont pour projet de le faire. Dans 27 % des cas, le service formation sollicite directement un prestataire d'externalisation. Dans 60 % des cas, la direction générale porte le projet (Source : enquête sur l'externalisation de la formation en 2013, Demos Outsourcing/European Outsourcing).

Se concentrer sur le développement des compétences, se consacrer à l'ingénierie pédagogique, se recentrer sur des missions à valeur ajoutée. Ce sont souvent les premières raisons ou motivations évoquées pour justifier l'externalisation de la gestion de la formation. « Dans les faits, on se raccroche très souvent à cette motivation de repositionnement stratégique après coup », constate Thomas Chardin, directeur conseil de l'agence Parlons RH et enseignant sur l'externalisation RH au CFFOP (Université Panthéon Assas - Paris 2). « Pour parler vrai, l'externalisation s'impose lorsque quelque chose ne fonctionne pas et/ou qu'il est demandé au responsable formation (RF) ou au responsable des ressources humaines (RRH) de faire mieux avec moins de moyens, notamment en personnel ».

L'injonction d'externaliser vient le plus souvent de la direction générale dans une optique de rationalisation des coûts. « On estime qu'une activité externalisée coûte en moyenne 20 % de moins, calcule Thomas Chardin. La structure de coût fixe interne (salaires annualisés) est en effet moins souple et donc plus coûteuse qu'une structure externe (pas d'embauche supplémentaire en cas de variation de l'activité et compétences mutualisées sur des questions spécialisées) ». La rentabilité financière ne doit cepen-

dant pas être la seule finalité visée par l'externalisation.

Imposée par le haut, elle sera nécessairement mal vécue et mal menée par ceux qui doivent en être les artisans. « Echec et destruction de lien social seront alors au rendez-vous », relève Thomas Chardin. « Bien abordé, le processus d'externalisation amène à l'inverse à s'interroger sur la contribution de la fonction formation à la valeur ajoutée de l'entreprise via un diagnostic partagé et une démarche d'amélioration continue des processus ».

Indispensable diagnostic

Si certaines activités ressortent souvent en tête dans les contrats (gestion des dossiers Opcas, inscriptions individuelles aux formations, recueil des évaluations), il est rare que deux dispositifs d'externalisation se ressemblent. A chaque service formation son fonctionnement, ses ressources et donc ses besoins. « Pour bien acheter une prestation d'externalisation, il faut bien connaître ses processus internes », estime Céline Delort, dirigeante d'Alithia, prestataire en externalisation de la gestion de la formation. « Un diagnostic du fonctionnement de son service est indispensable pour bien identifier l'intérêt de la démarche et la direction que doit prendre l'externalisation. Quel est le temps utilisé pour chaque activité ? Quelles sont les res-

sources mises en face ? Quelle est la récurrence de chaque activité ? Y a-t-il déjà un SIRH formation ou serait-il nécessaire d'en implanter un ? Au final, il faut connaître ses points forts et ses points faibles pour bâtir une externalisation sur-mesure. Il n'y a pas de recette toute prête », note Céline Delort.

Les opérateurs spécialisés réalisent le plus souvent ce diagnostic avant de faire une proposition commerciale. Un contrat de confidentialité réciproque est signé par les deux parties pendant ce temps d'échange préalable à la signature du contrat.

Il est également possible de commanditer un diagnostic auprès d'un opérateur tiers en vue de préparer un cahier des charges pour lancer un appel d'offres. C'est la démarche qui a prévalu dans la société Adisseo (1 000 collaborateurs en France) filiale du groupe Blue Star spécialiste de la nutrition animale. Une étude des processus RH a été menée avec l'aide d'un cabinet de conseil à l'initiative de la direction des ressources humaines pour « identifier des nouveaux indicateurs de performance », explique Virginie Gatinais, RRH. « Nous confions à un opérateur extérieur, après recueil des besoins *via* les entretiens annuels d'évaluation, la construction des formations intra et la négociation des tarifs avec les organismes de formation. Nous privilégions des parcours alternants présentiels et modules e-learning, intégrés à notre outil de Learning Management System (plate-forme interne de formations en ligne) ». Toute la partie administrative (convocations, feuilles de présence...) et fiscale (déclaration 2483) de la formation lui est également confiée.

Conduite du changement

Le travail en équipe pluridisciplinaire avant, pendant et après le lancement du projet est un autre facteur clé pour accompagner la transformation des pratiques. « La phase de préparation doit impliquer tous les acteurs concernés : service formation, RH, informatique, juridique, achats, représentants du personnel », conseille fortement Alexandre Le Peru, avocat au sein de Courtois Lebel et consultant sur l'externalisation pour l'organisme de formation Orsys. « En matière de gouvernance, les comités de suivi doivent réunir à nouveau les personnes qui ont été sollicitées pour préparer l'externalisation ».

Au sein de la société de courtage d'assurance et de conseil RH Aon (1 000 collaborateurs en France), qui externalise depuis plusieurs années

le déploiement de son plan de formation, « des actions de communication et d'accompagnement du changement ont été déployées au lancement du projet qui incluait le recours à un nouvel outil SIRH », explique Anne Maesen, RRH en charge de la formation professionnelle du groupe Aon France. « Nous externalisons notamment l'identification et le choix des organismes de formation, les convocations, l'évaluation à chaud et à froid, la facturation et les déclarations fiscales. Il était important d'être transparent dès le départ pour nos clients internes, les salariés et les managers, afin qu'ils identifient les nouvelles personnes (toujours les mêmes) qui leur répondent au téléphone sur toutes les questions liées à la formation. Nous avons positionné l'opérateur comme un véritable partenaire impliqué dans la vie de l'entreprise. Cela a nécessité un investissement en temps de notre côté pour qu'il connaisse nos métiers et nos valeurs ». Un comité de pilotage est organisé tous les mois pour suivre les actions menées et l'avancée du déploiement du plan de formation. « Le prestataire participe aux commissions formations annuelles. Il est connu et reconnu par les partenaires sociaux », conclut Anne Maesen.

Si le RF doit voir son opérateur comme un partenaire, l'inverse est également vrai. « Un client doit exiger de son opérateur qu'il lui apporte les meilleures pratiques et l'accompagne dans ses évolutions », affirme Alain Ragot, dirigeant de RHEXIS, prestataire en externalisation de la gestion de la formation. « Le conseil fait partie de la prestation. Cependant le prestataire ne va pas faire mieux tout de suite et sans l'implication des équipes internes. L'optimisation des processus n'est possible que lorsque les parties prenantes de l'entreprise travaillent main dans la main avec l'opérateur. La démarche demandant souvent au service formation de se remettre en cause. La qualité des échanges est essentielle pour que l'esprit de coopération opère ».

C'est pourquoi l'ouverture de discussions sur les processus métiers aux différents niveaux de management impliqués est préférable avant même de signer le contrat. Même si la donne peut ensuite évoluer.

« Les entreprises nous mettent souvent dans un premier temps en contacts avec les n + 2 ou les n + 3 des collaborateurs, explique Sakina Grzegorek, présidente d'Externalis Formation, prestataire en externali-

Conseils « d'ami » pour une externalisation réussie

par Thomas Chardin, directeur conseil de Parlons RH et enseignant au CFFOP :

- commencer par écrire la finalité du projet et ses objectifs concrets ;
- externaliser ce que l'on connaît bien. Externaliser n'est pas se débarrasser ;
- choisir un opérateur qui est à la pointe sur les évolutions de la formation ;
- accepter et s'assurer que le prestataire réalise une marge et gagne bien sa vie ;
- mobiliser les ressources internes suffisantes pour le lancement du projet ;
- anticiper qu'il y aura des difficultés. C'est inévitable ;
- rédiger un contrat sur-mesure en associant les ressources juridiques internes, voire externes, et contrôler la prestation *via* des reportings réguliers ;
- challenger, chaque année, le prestataire en fixant des nouveaux objectifs.

sation de la gestion de la formation. Très souvent, des échanges sont nécessaires directement avec le niveau n + 1 pour être au plus près des demandes et des besoins des collaborateurs. C'est une étape qui devient naturelle quand la confiance s'est installée ».

Facturation à la carte

Plusieurs modes de facturation sont présents sur le marché : tarification par action de formation déployée pour un participant, à l'heure, au forfait par salarié, par unité d'œuvre (dossier de financement ou reporting réalisé). A savoir : certains opérateurs pratiquent des tarifs différents selon les Opca pour les activités de relations avec ces organismes. « Les prestataires adaptent souvent le mode de facturation au périmètre de service choisi et à l'organisation du client, c'est-à-dire très fréquemment aux processus des services achats », résume Amaury Crapier, responsable du développement de Demos Outsourcing, prestataire en externalisation de la gestion de la formation. Désormais, les rémunérations des opérateurs sont largement indexées sur les gains réalisés par l'entreprise pour la partie négociation des tarifs de formation. « Des pénalités sont également intégrées si les engagements des opérateurs ne sont pas tenus : respect des délais pour inscrire les participants, régularité des saisies dans l'outil SIRH, taux d'avancement du plan par Business Unit », complète-t-il.

En liant la rémunération à des objectifs concrets liés à la stratégie de l'entreprise en matière de formation, le dialogue entre le client et l'opérateur est nécessairement permanent. Impossible alors de s'endormir d'un côté comme de l'autre.

Barbara Pasquier