



**Jeudi de l'AFREF – 16 octobre 2003**

**Positionnement et rôle des services formation :  
entre gestion intégrée et outsourcing  
Compte rendu de la séance**

**Sylvia ARCOS SCHMIDT, présidente de l'AFREF**, introduit cette séance en expliquant que l'externalisation des services RH, et en particulier de la formation, est une interrogation actuelle dans les entreprises.

Cette interrogation des services RH est revenue aussi régulièrement à travers les préoccupations des participants.

En premier lieu, **Jean-Claude MERLANE, PDG du Groupe MERLANE Outsourcing**, explique que l'externalisation ne concerne plus seulement les tâches à faible valeur ajoutée comme le gardiennage souvent cité. L'externalisation se répand ainsi de plus en plus sans toutefois ne jamais toucher les fonctions stratégiques ou le cœur de métier des entreprises: ce qui relève de la stratégie ne s'externalise pas. Toutes les observations confirment que l'externalisation est aujourd'hui une réalité en France et que les mentalités dans les entreprises ont évolué : avant seules les tâches non intéressantes étaient confiées à un prestataire externe ; aujourd'hui on externalise des fonctions entières des entreprises. L'externalisation est en effet aussi créatrice de valeur ajoutée.

Si on assiste à une croissance du nombre de fonctions externalisées (4-5 par entreprises), ce sont toutefois les grandes entreprises qui sont actuellement concernées.

Plusieurs enquêtes réalisées (notamment le Baromètre Outsourcing 2003 d'Ernst and Young) explicitent les réactions des entreprises à l'encontre de cette tendance. Ainsi on peut noter que :

- 23% des entreprises sondées sont réfractaires à l'externalisation d'une fonction,
- 8% sont encore hésitantes,
- 33% pratiquent largement l'externalisation,
- 35% sont de ferventes convaincues.

On a donc environ 68% d'entreprises qui ont une réaction positive vis-à-vis de l'externalisation.

Les entreprises se tournent de plus en plus vers l'externalisation pour diverses raisons. L'externalisation reste associée à une idée de baisse des coûts, (l'avantage « coût et efficacité » est cité par 54% des entreprises), mais d'autres critères apparaissent : la qualité et les compétences des prestataires sont cités à 48% et la souplesse et la simplicité à 46%.

En France, la première fonction pour laquelle les entreprises font appel à un prestataire externe est celle de l'informatique et des télécommunications ; viennent ensuite la distribution, la logistique et le transport puis les services généraux et enfin les Ressources Humaines.

Dans le reste du monde, la tendance est tout autre puisque la première fonction concernée est celle des Ressources Humaines, suivie par les systèmes informatiques (pourcentage égal à la moitié de celui des RH).

En conclusion, l'intervenant souligne que l'externalisation de la fonction Ressources Humaines est une tendance de fond et pas seulement un effet de mode. Ainsi son entreprise, créée en 1998, double chaque année son chiffre d'affaires. Ses activités principales sont :

1. le recrutement : ce ne sont pas seulement des missions qui lui sont confiées mais bien tout ou partie du service recrutement,
2. la gestion des compétences et la formation,
3. l'administration du personnel,
4. la Direction des Ressources Humaines dans son ensemble dans certaines PME,
5. le réseau gestion des Ressources Humaines dans les entreprises fonctionnant en franchises.

On peut aussi noter que seules les fonctions « non politiques » sont prises en charge par l'entreprise d'outsourcing.

**Intervention de Jean-Pascal CHIARELLI, DPRS, chef du département emploi compétences formation d'EDF et Gaz de France.**

*Quelques éléments sur EDF et Gaz de France (donnés par l'intervenant) :*

*Les deux groupes, EDF et Gaz de France, comptent 140 000 salariés. En 2002, deux tiers des salariés ont suivi une formation, ce qui a représenté 7,2% de la masse salariale. La formation est assurée en interne pour environ 65% avec 1 000 formateurs répartis sur environ 15 sites en France.*

Il est important de rappeler des éléments du contexte au sein duquel évoluent ces deux groupes : l'ouverture du marché à la concurrence, nécessite un développement des compétences. La stratégie, et notamment la stratégie RH, est réinterrogée. La formation, qui a toujours joué un rôle important au sein des deux groupes, devient un levier déterminant dans la politique de l'emploi pour permettre un développement, tant individuel que collectif, des compétences.

Les deux groupes ont une politique de formation qui représente un engagement fort puisqu'elle est validée et portée par la Direction Générale. Cette formation est ciblée sur les compétences-clé mais elle intègre aussi les nouveaux métiers.

**Jean Pascal CHIARELLI** insiste sur le fait que la formation doit contribuer aux performances globales des deux groupes avec les caractéristiques suivantes :

- des cursus de professionnalisation modulaires,
- des démarches qui se généralisent (mise sous AQ des processus de formation, certification du Service de formation interne,
- une recherche constante de maîtrise des coûts.

Autre évolution dans l'organisation de la formation:

Avant, chaque unité pouvait choisir un prestataire de formation quel que soit le type de formation, ce qui entraînait une mauvaise maîtrise du process et des pertes financières.

Aujourd'hui, le service de la Formation intervient principalement sur les compétences-clé (65% de la formation) alors que les formations relatives aux compétences transverses (informatique, langues, connaissances générales), qui représentent 35% de la formation, sont achetées à l'extérieur.

Le choix est clairement fait en direction d'une gestion interne de la formation et l'externalisation n'est pas à l'ordre du jour.

## **Intervention de Chantal BOUCHER, Directeur de la Formation et du développement des compétences de la Banque de France.**

Quelques éléments sur la Banque de France (donnés par l'intervenante) :

La Banque de France compte 17 000 personnes employées. Le contexte dans lequel se situe cette organisation est en forte évolution (Euro système, évolutions technologiques, réorganisation du réseau de succursales...).

Dans ce cadre, la Banque de France poursuit une stratégie de formation volontariste et ambitieuse :

- Investissement dans la formation : 6 à 7% de la masse salariales,
- Taux d'accès à la formation : 77%,
- Production annuelle au sein de l'ensemble de l'entité Banque de France : 86 000 jours de formation,
- Animation par des experts internes : 60%,
- Des moyens importants mis en œuvre : humains, financiers, informatiques, logistiques...

L'augmentation des besoins en développement des compétences dans tous les métiers de l'organisation est principalement due aux transformations du contexte sus évoquées.

Dans ce cadre, la formation est positionnée comme un levier majeur pour adapter les compétences et moderniser le management et elle est confrontée à des enjeux multiples:

D'abord, l'intégration européenne impose des exigences renforcées d'ouverture et de professionnalisme; les compétences entre banques centrales sont comparées et on peut dire que ceci entraîne une concurrence de ces banques entre elles.

Ensuite, l'accompagnement des changements revêt une importance primordiale dans une entreprise où les salariés accomplissent toute leur vie professionnelle: il est donc important d'accroître l'adaptabilité du personnel, d'accompagner les évolutions de l'emploi et de passer d'une culture technicienne à une culture managériale voire entrepreneuriale.

Par ailleurs, la pyramide des âges actuelle impose l'organisation de la transmission des savoirs par les seniors.

Enfin, il importe de maîtriser les coûts de manière à optimiser le budget formation et mesurer le retour sur investissement.

Le positionnement de la formation, au sein de la Banque de France, a connu de grandes évolutions au cours des dix dernières années. La tradition formatrice au sein de cette organisation a toujours existé mais, aujourd'hui, on assiste à une remontée des problématiques de formation et de développement des compétences vers les échelons décisionnaires.les décisions en matière de formation sont pleinement adossées aux stratégies

métiers et répondent aux besoins des clients internes tout en accordant une grande importance à la qualité des prestations.

Les réponses à ces exigences sont multiples et toujours en construction. Elles incitent à :

- une diversification des moyens pédagogiques : e-learning, échanges de bonnes pratiques, avec la mise en place de formules plus réactives et mieux adaptées aux objectifs poursuivis.
- Une professionnalisation des acteurs de la formation pour en faire des interlocuteurs incontournables des opérationnels.
- Une plus grande proximité du terrain, grâce à des structures « d'écoute stratégique » mises en place pour capter les besoins.
- La mise sous contrôle qualité des programmes et actions de formation.
- Enfin, l'élaboration d'une politique d'achat de formations externes visant l'optimisation des budgets.

Les perspectives d'externalisation de la formation au sein de la Banque de France sont donc actuellement inexistantes; il n'y a pas de stratégie en la matière. Toutefois, dans un contexte de croissance continue des besoins, accompagnée d'une diminution des moyens alloués à cette fonction des questions peuvent se poser à terme sur l'intérêt que peut représenter l'externalisation pour une entreprise comme la Banque de France.

A l'issue de ces deux interventions, un débat s'ouvre entre les participants et les intervenants autour du thème « gestion intégrée ou externalisation de la formation ».

On trouvera ci-dessous les principales questions soulevées.

➤ *De nombreuses questions tournent de la définition d'une externalisation réussie et de la différence entre externalisation et sous-traitance de la formation.*

**Jean-Claude MERLANE** explique que dans un contexte de concurrence croissante, la différence entre deux entreprises se fait souvent sur le service clients. Ceci montre que la formation des Hommes, et la gestion des Ressources Humaines en général, peut être créatrice de valeur ajoutée. On a donc une croissance des exigences à l'égard des Ressources Humaines alors même que les moyens alloués sont en diminution : les effectifs des RH baissent et la fonction RH se recentre sur son cœur de métier, la gestion des compétences. En se recentrant, celle-ci peut éprouver le besoin d'externaliser certaines fonction (recrutement, formation...) dans la mesure où l'on peut aboutir à des gains en expertise, qualité, temps et coûts.

Mais, l'externalisation doit se faire de manière réfléchie. Il évoque plusieurs facteurs clefs de succès :

1. Différenciation claire entre ce qui est fait en interne et ce qui est fait en externe : définition des rôles avec un chef de projet en interne qui sera l'interlocuteur privilégié de l'équipe externe.
2. Etablissement d'un manuel de procédures définissant clairement les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.

La différence entre externalisation et sous-traitance réside dans la relation entre les parties : dans l'externalisation, il y a un réel partenariat ; dans la sous-traitance, ce qui est demandé est seulement de répondre à un cahier des charges préalablement établi.

➤ *Comment, dans le cas de l'externalisation, se gère le problème de la perte de pouvoir en interne et jusqu'à quel point peut-on l'accepter ?*

*Comment est vécue l'externalisation par le responsable formation ?*

**Jean-Claude MERLANE** explique que si le partenariat est réussi, il ne devrait pas y avoir de sentiment de perte de pouvoir puisque les rôles sont clairement définis.

La mise en place du partenariat passe par plusieurs étapes :

1. Le consultant en charge de la mission réalise un état des lieux des besoins dans l'entreprise en matière de formation. Cette étape est primordiale et est faite en partenariat avec le responsable interne du projet.
2. Dans la deuxième étape, il crée déjà de la valeur en modélisant ce qu'il a vu.
3. Ensuite, il identifie les marges de progrès possibles et monte le plan de formation et les outils de reporting. C'est dans cette étape qu'il fait ce que fait un service formation « traditionnel ».
4. Enfin, il propose et conseille sans imposer une démarche. Là encore, l'idée de partenariat est importante puisque le responsable interne est un véritable acteur et le consultant ne se substitue pas à la responsabilité de son client.

Deux configurations sont possibles, soit il y a au sein de l'entreprise un responsable formation et c'est lui l'interlocuteur principal du chef de projet externe ; soit il n'y en a pas et dans ce cas il est nécessaire de nommer un chef de projet en interne qui devienne ensuite l'interlocuteur du chef de projet de l'entreprise conseil. L'externalisation entraîne un accroissement du niveau d'exigences avant que la relation de confiance ne soit mise en place, mais il est important de souligner que les rôles sont clairement définis. Ainsi les questions stratégiques et relatives au cœur de métier restent gérées en interne alors que les autres fonctions RH peuvent être externalisées.

Le fait d'externaliser permet dans la plupart des cas d'accroître le rôle et le pouvoir du responsable interne auprès de la direction puisque c'est lui qui maîtrise le process. Mais il explique que l'idéal est d'avoir une démarche progressive pour une meilleure acceptation en interne.

**Jean-Pascal CHIARELLI** intervient en soulignant que l'évolution du rôle des responsables des Ressources Humaines (RRH) va clairement dans ce sens. Il est en effet de plus en plus politique, les RRH devenant un appui de la direction.

Pour **Chantal BOUCHER**, le partenariat en matière de GRH conduisant au succès de l'externalisation a plus de chance de réussir dans des entreprises ayant une certaine maturité RH (réflexion stratégique).

➤ *Quels sont les termes d'un contrat d'externalisation : l'obligation est-elle sur les moyens ou bien sur les résultats ? Qui arbitre en cas de conflits entre le responsable interne et le consultant ?*

**Jean-Claude MERLANE** explique que la particularité d'un contrat d'externalisation de la formation est que l'obligation porte sur les résultats et non sur les moyens. La mesure des résultats est incluse dans la dernière étape d'un partenariat après l'année d'exploitation. L'entreprise de conseil doit respecter les délais légaux et des objectifs budgétaires. Les résultats ne portent naturellement pas sur les résultats pédagogiques mais sur les résultats en termes de déroulement de la formation et de remise à plat du système existant.

Il existe aussi une responsabilité juridique quant au montage des dossiers formation.

L'arbitrage en cas de conflit est prévu dans le système d'assurance qualité par la mise en place d'indicateurs.

Enfin, on peut ajouter à titre d'exemple que les contrats proposés par le groupe Merlane Outsourcing sont généralement d'une durée de trois ans renouvelables et qu'ils comportent une clause de réversibilité.

➤ *En quoi l'accord récent sur la formation professionnelle va changer le métier du Groupe Merlane Outsourcing ?*

**Jean-Claude MERLANE** explique que le travail d'un responsable formation en externe est équivalent à celui interne à une entreprise. L'accord récent sur la formation professionnelle aura donc le même type d'impacts.

➤ *Quels sont les gains en termes de coûts qu'offre l'externalisation de la formation ?*

**Jean-Claude MERLANE** souligne que la formation gérée en interne entraîne des coûts salariaux (formateurs) et des charges, ainsi que des coûts cachés liés à l'absentéisme et au turnover. Si l'on compare les coûts internes aux coûts de la prestation externalisée, la différence peut aller jusqu'à 30%. De la même manière, la productivité est très différente car

lorsque le service est externalisé, il répond à des objectifs quantifiés et mesurés et à une logique de service (lié par contrat).

➤ *Quels sont les types de profil des consultants ? Comment sont-ils formés pour avoir le savoir-faire de partenariat et d'accompagnement ?*

Les consultants ont généralement un Bac+5 en formation avec une expérience dans ce domaine de 3 à 5 ans. Ils suivent un processus de qualification en interne pour répondre aux exigences du rôle d'un consultant (convention Syntec).

**Jean-Claude MERLANE** ajoute que les échanges d'expériences sont primordiaux au sein de Merlane outsourcing.

*Il est intéressant de souligner que **Jean-Claude MERLANE** a employé à plusieurs reprises le terme de maïeutique dans la démarche d'externalisation de la formation : les consultants aident les responsables internes à « accoucher » de leur propre projet.*

➤ *Une question est adressée à **Chantal BOUCHER** et **Jean-Pascal CHIARELLI** : Combien de personnes s'occupent de la formation au sein de la Banque de France et d'EDF et Gaz de France ?*

**Chantal BOUCHER** explique qu'il est difficile de donner un chiffre précis pour ce qui est de la Banque de France dans la mesure où beaucoup de personnes ne font pas de la formation à temps plein. Elle ajoute que 40% des personnes affectées à la formation s'occupent plus particulièrement de la partie administrative.

Pour ce qui est d'EDF et Gaz de France, **Jean-Pascal CHIARELLI** parle de deux types de population :

- Les responsables formation dans les unités opérationnelles (il existe environ 250 unités),
- Les responsables nationaux (environ une cinquantaine),
- Les opérateurs internes qui pilotent la formation (environ 2 000).

Il est important de souligner qu'au cours de cette rencontre qui avait pour thème le « Positionnement et rôle des services formation : Entre gestion intégrée et outsourcing », deux points de vue ont clairement émergé.

D'une part celui incarné par **Jean-Claude MERLANE**, pour qui l'externalisation est une démarche positive et de partenariat. Il a fortement insisté sur la différenciation entre externalisation et sous-traitance.



D'autre part celui de **Chantal BOUCHER** et **Jean-Pascal CHIARELLI** pour qui il est nécessaire de garder la fonction formation en interne pour pouvoir en maîtriser les enjeux.

**Sylvia ARCOS SCHMIDT**, présidente de l'AFREF, conclut la séance en espérant que le débat de la matinée a permis d'apporter certains éclaircissements sur cette évolution importante de la formation et plus généralement de la RH d'une fonction intégrée vers l'outsourcing. Elle pense que c'est un thème sur lequel il faudra revenir lors d'une prochaine séance de l'AFREF.

## BIBLIOGRAPHIE ASSOCIEE AU THEME DE LA SEANCE

### OUTSOURCING / EXTERNALISATION

- «Baromètre Outsourcing 2003. Pratique et tendance du marché de l'externalisation en France», Ernst & Young, 2003.  
[http://www.ey.com/global/content.nsf/France/Home\\_outsourcing](http://www.ey.com/global/content.nsf/France/Home_outsourcing)  
*Statistiques sur les pratiques quant à l' externalisation en France : secteur et fonctions concernées.*
- DRAGONETTI N., DALSACE F., COOL K., «In or Out? A Comparative Test of the Efficiency, Focus, and Learning Perspectives of Outsourcing», INSEAD Knowledge, 2001. <http://knowledge.insead.edu/article.cfm?id=261&uncat=3>  
*Etude sur les raisons qui poussent les entreprises à externaliser certaines fonctions. Les trois principales raisons identifiées sont d'abord la réduction des coûts, ensuite le désir de se focaliser sur le cœur de métier et enfin la volonté d'enrichir les connaissances de l'entreprise.*
- Dossier: « Externalisation : difficile d'y résister », Journal du Management. <http://management.journaldunet.com/dossiers/0309externalisation/>  
*Trois articles autour du thème de l'externalisation : « Cinq principes pour externaliser efficace », « Y aller pas à pas » et « La France externalisée ».*
- LECLERCQ X., « Les atouts de l'externalisation », L'entreprise, N° 205-Novembre 2002. <http://www.lentreprise.com/article/1.3554.2.397.html>

*L'article explique que l'externalisation n'augmente pas les charges mais qu'au contraire l'entreprise a tout à y gagner.*

*On a aussi des liens vers des articles qui traitent de la méthode à adopter.*

## EXTERNALISATION DES RH

- «Jusqu'où est- il possible "d'externaliser" les ressources humaines ? »,  
La Volonté des PME, Juillet-Aout 2002.
- « Hrfocus readers share good, bad, and ugly outsourcing experiences», Hrfocus, Avril 2003. Vol. 80, N 4, P. S1-S4  
*Exposé comportant des retours sur expériences, leçons et résultats d'entreprises ayant externalisé une ou plusieurs fonctions RH.*
- « Ressources Humaines. L'externalisation en Europe, une tendance profonde, une évolution accélérée. », Les dossiers d'ADP. [www.europe.adp.com](http://www.europe.adp.com)  
*Dossier d'une trentaine de pages qui traite de la mutation des Ressources Humaines qui aboutit notamment à leur externalisation partielle.*  
*On y explique que l' externalisation a pour but de libérer les Directions des Ressources Humaines de certaines contraintes afin qu'elles puissent se consacrer aux missions plus stratégiques.*
- IAE Aix en Provence, « Externalisation de la fonction RH : levier de compétitivité pour l'entreprise ? », Table Ronde, compte-rendu N° 8. [www.iae.univ-aix.fr/forum\\_grh/CR\\_table\\_ronde\\_8.pdf](http://www.iae.univ-aix.fr/forum_grh/CR_table_ronde_8.pdf)  
*L'externalisation est traitée de manière succincte : Quels sont les faits clés déclencheurs ? Qu'est-ce qui doit être externalisé ? Quelles sont les motivations des entreprises qui externalisent ? Quels les facteurs clefs de succès ?*
- CINCINNATI, OH, et SOMERS, NY « Outsourcing des ressources humaines : Procter & Gamble signe un accord d'externalisation des ressources humaines de 400 millions de dollars avec IBM », 9 septembre 2003.  
<http://www.ibm.com/news/fr/2003/09/cp1272.html>

*Article qui présente un exemple récent d'externalisation des Ressources Humaines : IBM assurera la gestion administrative (paie, congés, accidents du travail, expatriation, voyages et données personnelles) de P&G autour du monde.*

- « L'externalisation des ressources humaines. », CCIP Formation et recrutement, Capital RH, Mars 2003.

*Bref descriptif des tâches fréquemment externalisées dans les RH. L'article explique que la principale raison qui pousse les entreprises à externaliser est l'aspect économique. Le fait de se « libérer » du quotidien pour consacrer plus de temps aux enjeux stratégiques est aussi fréquemment évoqué.*

- DOMERGUE B., "On externalise même les DRH...", Courrier Cadres, Juillet 2003, N 1499-17, P. 24-26
- MERLANE J-C., "Externalisation de la fonction RH, Menace ou levier de compétitivité pour l'entreprise?". Ressources Humaines & Management, Juillet 2002
- MERLANE J-C., "Externaliser la fonction RH n'est plus un tabou", Ressources Humaines & Management, Avril 2003
- MERLANE J-C., "L'externalisation des RH est-elle rentable?". Ressources Humaines & Management, Juillet 2003

#### EXTERNALISATION DE LA FORMATION

- "And the cost-savings winner is... e-learning.", Hrfocus, March 2003. Vol. 80, N 3, P. 4-6  
*Analyse comparative des mesures de gestion de la formation qui ont eu le plus de succès l'année dernière dans des entreprises de différentes tailles. Cette analyse comporte notamment une analyse comparative de la gestion intégrée et externalisée de la formation.*
- GERARD L., « Jusqu'où externaliser ? », Entreprises et Carrières, Janvier 2003 N° 653  
*Dans cet article, des entreprises sont interrogées sur la pertinence et les limites d'une externalisation de la formation professionnelle.*

#### FORMATION INTEGREE

- "Eight steps to better on-the-job-training.", Hrfocus, July 2003.Vol. 80, N 7. P. 11, 13, 14.
  - PEVET J. (2003), "Responsable de formation: un métier en évolution", Personnel, ANDCP, Juin 2003. N 440, P. 64-65
  - GINISTY D. (2003), "Le Responsable de formation, un acteur engagé sur la stratégie de l'entreprise", Entreprises Formation, Septembre / Octobre 2003. N 139, P.13-14
  - ATTANÉ C. (2003), "Groupe Amaury, des formateurs occasionnels à demeure.", Entreprises Formation, Juillet / Août 2003. N 138, P.13-14
- 

**Auteurs du compte-rendu et de la recherche bibliographique** : Elodie LANKAR et Térésa DI CAMPELLO du DESS « ATOGE » (analyse du travail, organisation et gestion de l'emploi) Paris X.  
**Coordonnateur** : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF  
**Contacts** : Jacques PEVET ou Caroline TABANI à l'AFREF  
**Responsable du thème** : Sylvia ARCOS-SCHMIDT

### **Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 16 octobre 2003**