

Externalisation de la formation

La crise marque profondément les entreprises, leurs modes de production et de gestion. Toutes cherchent à optimiser les rendements des services internes. En ce sens les ressources humaines sont globalement soumises à la même logique. Et dans cette perspective, certaines fonctions RH peuvent être externalisées. Cette externalisation englobe alors celle de la formation. C'est aujourd'hui une tendance lourde et un sujet de réflexion majeur pour les directions des ressources humaines.

La formation est effectivement une des fonctions Rh qui peut avoir recours à une externalisation totale ou partielle. Et de fait, certaines entreprises externalisent tout ou partie de leur formation : ce loueur de voiture ou ce laboratoire pharmaceutique dans un contrat monde, cette grande enseigne de la distribution pour certains des contrats de formation, ou cet établissement financier pour la gestion de la formation. Simultanément d'autres entreprises font le choix d'internaliser et de déconcentrer la fonction formation au plus près de leur ligne managériale. Dans une recherche de qualité ou de réduction des coûts ces modèles ne diffèrent pas leurs finalités. Mais, la stratégie poursuivie, les moyens mis en œuvre et les résultats sont alors radicalement différents.

Une décision stratégique : Faire ou faire faire ?

Au terme d'une réflexion stratégique qui peut être accompagnée, une décision s'impose souvent : réaliser en interne ou confier à un prestataire dans une logique de sous-traitance voire de co-traitance. Dans le monde des services, les tendances « faire ou faire-faire », non contradictoires, s'opposent alors sur les modèles : Internaliser ou externaliser. Chacune d'elles doit permettre d'imaginer des cadres d'actions rentables pour construire des dispositifs aussi performants qu'innovants.

Externaliser une fonction signifie que le prestataire de services prend en charge la totalité de cette fonction pour une période donnée. *"L'externalisation est d'abord une relation entre un client et un prestataire. Au quotidien, elle est vécue au pire comme un transfert de charges, d'un client sur un prestataire, au mieux comme un partenariat"*¹ c'est en ces termes que le vice président du MEDEF définissait l'externalisation. Dans ce cadre, on sous-traite des produits mais on externalise des fonctions ou des services. Ce nouveau mode de gestion des prestataires permet de mieux se centrer sur son activité tout en s'assurant, sur des métiers périphériques, comme la formation d'une collaboration de haute qualité. L'entreprise qui externalise souhaite trouver en toute circonstance auprès de son partenaire, un concours, direct ou indirect, pleinement professionnel, prenant appui sur une connaissance approfondie de l'entreprise, et animé par la volonté de faire vivre une coopération à long terme.

Le débat sur l'externalisation n'est pas spécifique à la formation puisqu'il traverse aujourd'hui plus largement toutes les fonctions transverses de l'entreprise, celles qui ne touchent pas au cœur de métier. L'idée d'une externalisation forte a pris de l'importance aux USA à la faveur de la dernière crise économique alors que les entreprises souhaitaient réduire les frais généraux et augmenter la réactivité. Une étude commandée par le ministère de l'industrie au cabinet PA Consulting révélait que *"Contrairement à leurs homologues Américains, les Français ont une vision très pragmatique de l'externalisation. Elle doit d'abord leur permettre de réduire les coûts, au pire de mieux contrôler les dépenses. Puis ils avancent des considérations stratégiques. L'externalisation doit conduire à un recentrage sur les métiers de base"*.

Dans ce contexte, on observe que certaines fonctions sont plus souvent externalisées : la logistique, et plus globalement les services généraux, les fonctions de support et l'informatique... Dans le cas d'un choix confirmant l'internalisation de ces fonctions, l'entreprise les investit pour les rendre plus opérationnelles au regard de ses métiers...

¹ MEDEF Guide pratique de l'externalisation

Ces décisions de gestion se posent aussi pour la formation. Il est possible de poursuivre dans le modèle d'une internalisation de l'offre de formation. Dans ce cas, cette offre de formation ne doit pas être disponible en externe et devrait donc correspondre aux compétences stratégiques de l'entreprise. Lorsqu'elle s'engage dans une externalisation partielle ou totale de sa formation, l'entreprise place alors délibérément tout ou partie des actions de formation professionnelle de ses salariés en dehors de son champ d'action.

Certaines actions de formation peuvent être totalement conduites en interne. A l'inverse, d'autres peuvent être déléguées à un prestataire. Il s'agit, par exemple :

- d'actions d'envergure nécessitant une dimension ou des compétences particulières pour des actions internationales ou très urgentes par exemple,
- d'actions de formation "one shot" ne nécessitant pas d'investissements à long terme : lors du lancement d'un nouveau produit ou service, lors de la formation de personnel temporaire...
- d'actions de formation nécessitant un arbitrage externe comme lors d'une fusion faisant intervenir deux cultures formation fortes mais différentes
- de la gestion administrative et financière de la formation.

Les démarches de délégation de la formation sont spécifiques et innovantes. Elles sont développées en partenariat et construites sur mesure afin de répondre parfaitement aux exigences des promoteurs. De ce fait, elles sont adaptées aux métiers des entreprises clientes, aux publics et aux attentes des équipes de formateurs impliquées. *"C'est un vrai travail d'équipe, et cela donne une grande souplesse sans gonfler les effectifs"* estime le directeur de l'environnement et du cadre de vie lors d'une expérience d'externalisation d'une formation à la collecte sélective créée par Ecoemballage². Ces formations externalisées associent les compétences de l'entreprise à celles du prestataire. Cinq buts sont généralement assignés : réaliser le diagnostic préalable du projet de formation, concevoir l'architecture et les outils, mettre en œuvre les actions de formation, évaluer les résultats et animer le système de pilotage et de suivi.

Mais de fait, les deux tendances peuvent cohabiter. Par ailleurs elles se rejoignent dans toute la partie logistique puisqu'elles reposent sur des formes identifiées et répétitives. C'est une de leur composante qui en constitue certainement une valeur secondaire et permet un accès marché extérieur. Dans un cas comme dans l'autre, différents aspects de la fonction formation peuvent être partagés avec un ou plusieurs prestataires :

- gestion administrative et financière,
- l'analyse des besoins,
- définition et communication du plan de formation,
- formation des formateurs,
- mise en œuvre des actions de formation,
- mutualisation des ressources,
- production de supports,
- évaluation, validation et suivi,
- cogestion de certains partenaires.

Face à un système jugé parfois complexe, l'externalisation de la formation représente un gain de temps et d'efficacité. Un procédé auquel les entreprises ont recours de façon croissante, comme le font remarquer les enquêtes sur le sujet.

Un marché en expansion

Logistique, accueil, informatique ou nettoyage, l'externalisation concerne tout ce qui ne crée pas de valeur ajoutée dans l'entreprise. Cette logique, très anglo-saxonne, est particulièrement développée aux Etats-Unis, y compris en matière de Ressources Humaines.

² Décision environnement 13 11 96.

En France néanmoins ce marché est moins florissant. Le marché en témoigne. L'Out-sourcing RH à la française représente toutefois un marché d'environ 510,3 M€. Les experts analystes le présentent volontiers comme étant en croissance de 12% par an voire près de 15 % par an (étude Gartner et IDC) et tire l'ensemble du marché informatique RH vers le haut en en représentant plus de 35 % des applicatifs actuellement commercialisés. Les principales fonctions externalisées sont généralement : la paie, l'administration du personnel, la gestion des temps et des activités, le recrutement, la formation, la gestion des compétences...

MARKESS International, cabinet d'études et de conseil analyse depuis 10 ans la transformation et la modernisation des organisations avec les technologies de l'information. Leurs études reposent sur des interviews conduits auprès d'échantillons de plusieurs centaines d'utilisateurs s'exprimant sur leurs besoins, approches et attentes, mais aussi sur des interviews neutres et objectives de prestataires. Leurs analyses sont souvent considérées comme des documents de référence tant pour les responsables de projets dans les entreprises et organismes publics que pour les prestataires. Selon leur dernière étude, la formation représente la deuxième fonction RH externalisée derrière la paie. Et, si seules 17 % des entreprises françaises l'externalisent (contre 60 % pour la paie), 42 % envisageraient de le faire. Les raisons sont multiples : la réforme de la formation (31 %), la GPEC (20 %), l'évolution technologique (15 %), l'évolution des effectifs (10%)...

La paie est donc le plus souvent sous-traitée. Avec la montée en puissance des nouvelles technologies et l'irruption de la réduction du temps de travail, bien des entreprises, petites ou grandes, choisissent un prestataire qui calcule les charges, paye les cotisations, remplit les déclarations sociales, édite les bulletins de salaires...

Le recrutement est également un grand classique. Aide à la rédaction de l'offre, choix des supports de diffusion, tri des CV, premiers entretiens, sont des étapes couramment confiées à des cabinets spécialisés.

Vient ensuite dans ce secteur des Ressources Humaines fréquemment externalisé par l'employeur, la formation de ses salariés. Ici, ce qui est confié relève le plus souvent de l'administratif : planification des sessions, inscriptions et convocations des stagiaires, attestations de présence, évaluations pédagogiques, reportings, vérifications des tarifs du formateur, règlement des factures. L'ingénierie, l'accompagnement à l'achat de formations, la recherche de financement peuvent aussi être intégrés à la prestation de service. Mais l'analyse des besoins des salariés, l'élaboration du plan de formation, restent souvent du domaine stratégique, du dialogue social et du pré carré des directions RH ou générales parce que celle-ci entend piloter la politique de développement de l'entreprise. Et par ailleurs si l'on en croit l'enquête Grant Thornton de 2007, 45% des dirigeants d'entreprises ne souhaitent pas externaliser par peur de ne plus maîtriser le système d'information.

"La demande d'externalisation pour la gestion de la formation connaît aujourd'hui un réel développement", constate Frank Morcant, président du directoire de Cimes, prestataire spécialisé dans le conseil et l'externalisation de la formation lors d'une conférence organisée le 1er avril 2008 pour présenter les enjeux de l'externalisation de la formation. *"Nous étions jusqu'alors sur un marché de niche, mais l'accélération des entreprises sur les périodes et contrats de professionnalisation nous est très favorable. Actuellement, quasiment aucune des entreprises que nous approchons ne rejette l'idée d'externaliser au moins une partie de la gestion de sa formation."*

Lors de cette conférence, Carrefour et Fraikin, clientes de Cimes, étaient venues témoigner sur leurs propres pratiques en la matière. Les attentes en terme d'externalisation sont diverses et variées. Les entreprises ne viennent pas nécessairement avec un cahier des charges très précis. Franck Morcant précise : *« Nous ne travaillons pas dans une logique de réduction immédiate des coûts. »* L'optimisation recherchée ne peut souvent se constater que sur le long terme. Les avantages immédiats sont plus d'ordre qualitatif. *« Nous avons ainsi bénéficié d'une meilleure qualité de service avec un remplissage plus important des formations, relève le DRH de Fraikin, ainsi que d'outils de reporting et de pilotage efficaces. »* Pour Jérôme Gantin, directeur de la formation de Carrefour, *« l'externalisation apporte*

également une maîtrise des risques juridiques (respect des règles légales, uniformisation et optimisation des documents nécessaires au cadre légal, gestion de la relation avec les OPCA...) et un meilleur service en magasin (simplification, voire suppression, des tâches administratives ou encore tarifs des formations uniformisés sur tout le territoire). »

Depuis les premiers contrats connus dans ce domaine comme par exemple celui de Ford auprès de l'Apave il ya plus de 10 ans, les prestataires engagés sur ce marché sont encore peu nombreux mais déjà significatifs. A côté des sociétés spécialisées (Cimes, Merlane, training orchestra, externalis et d'autres...), différents acteurs sont présents sur le marché de l'externalisation. Les principaux éditeurs et fournisseurs de logiciels (HR access ou Sopra, par exemple) proposent des solutions, ainsi que les sociétés de service informatique (Accenture, IBM, Arinso...) et les organismes de formation (CEGOS, Demos...) ou enfin parfois les cabinets d'experts comptables, pour les TPE et les PME de moins de 50 salariés dans une logique de services partagés.

- **Les organismes de formation** : pour eux, cela constitue un prolongement de leurs missions. Certains comme la Cegos, Demos, le Cesi ou encore l'Apave ont d'ailleurs conçu une offre spécifique. Leur proximité avec les contenus de formation peut être un atout : connaissance du secteur d'activité, capacité à intervenir en amont avec les clients internes, mise à disposition de plateaux techniques, ou un handicap : être juge et partie, stratégie pour orienter les demandes sur leur offre.
- **Les cabinets de conseil** de type : Accenture, IBM GS proposent d'externaliser la totalité des processus de formation. Leur pertinence provient de leur capacité à disposer d'une vision globale de l'entreprise et à intégrer les grands facteurs d'évolution pour bâtir et déployer des dispositifs de formation de grande envergure sur le plan international et opérer sur des systèmes d'informations parfois complexes. La nature et le coût des prestations les orientent plutôt vers de grands groupes.
- **Les éditeurs de logiciel de gestion des ressources humaines** : présents dans l'entreprise grâce à leurs outils de gestion, ils peuvent proposer des prestations connexes d'externalisation principalement centrées sur la gestion administrative (sur le modèle de la paie). En France, des acteurs comme ADPGSI, CCMX ou CEGID proposent leurs services en matière d'externalisation de la gestion de la formation. Si ces acteurs sont susceptibles d'être très performants sur les aspects administratifs et sur l'optimisation de l'utilisation des solutions logicielles, leur connaissance du monde de la formation et leur capacité à intervenir sur le plan logistique ou sur l'ingénierie et le conseil restent encore à construire.
- **Les spécialistes de l'externalisation de la formation** ou de la gestion des ressources humaines. Ils sont encore peu nombreux sur le marché mais les premières expériences menées depuis la fin des années 1990 leur confèrent un certain avantage concurrentiel..
- **Les OPCA** : si la gestion de la formation relève à part entière de leur coeur de métier, ils se trouvent aujourd'hui à la croisée des chemins. Lorsqu'ils interviennent pour une externalisation partielle (système d'information, conseil sur les financements, ingénierie...), ils exploitent les données issue de leur missions premières. Il existe même une tendance à l'externalisation de la gestion de la formation assurée par des prestataires externes ou structures annexes aux OPCA sous forme de cabinet conseil, telle l'Adefim qui a créée fin 2007 une structure ad hoc afin de gérer l'intégralité du plan de formation des sites Areva.

Différents formules sont souvent invoquées pour mettre en œuvre cette gestion externalisée : Solutions ASP, hébergement externe d'applications, Tierce Maintenance Applicative (TMA), infogérance, services de traitement, Business Process Outsourcing voire même de Facilities Management... En effet, la mise en œuvre de l'externalisation peut se faire depuis les locaux du client, c'est alors qu'on en vient même à parler alors de Facilities Management. Les applications actuelles du FM les mieux connues sont la restauration, l'entretien, la surveillance... mais aussi l'affacturage, ou l'infogérance. L'externalisation se

différencie de la sous-traitance par la nature de la relation client/fournisseur qui construit une délégation dans une durée contrôlée par des renouvellements de type bail et des engagements de résultats.

Externaliser la formation

L'externalisation de la formation prolonge une tendance qui consiste donc à déléguer certains métiers ou fonctions périphériques de l'entreprise. L'entreprise place ainsi délibérément hors de son champ d'action la gestion au quotidien de l'activité formation afin de la rendre plus professionnelle. L'internalisation des approches formation semble plus adaptée à la transmission des compétences liées au cœur du métier, l'externalisation serait mieux dévolue aux métiers périphériques et aux fonctions transverses.

L'internalisation suppose des contenus internes, mis en forme dans l'institution, et le plus souvent relayés par des formateurs occasionnels. En revanche, l'externalisation permet de déléguer l'expertise à des partenaires externes plus aguerris.

A titre d'exemple, le concept d'externalisation de la formation des salariés était bien cohérent pour cette jeune filiale de Xerox³ dont l'activité repose sur la gestion déléguée. Rapidement, la question du plan de formation de l'entreprise s'est posée à la direction générale. Intégrer du personnel en grand nombre, le former en peu de temps constitue un véritable enjeu de croissance qu'il convient de ne pas mésestimer. Depuis plus de 4 ans un partenaire de formation avait été retenu dans une logique d'externalisation. Il a assuré pour son client une prestation de conseil en stratégie d'accompagnement des compétences et d'ingénierie de formation. Après l'analyse, au départ, quelques semaines de travail furent nécessaires pour que le prestataire retenu puisse mettre sur pied les premiers modules de formation et les premières sessions. Par la suite, la conception fut effectuée quasiment en temps réel. Tous, les salariés de l'opérateur aux cadres dirigeants, en Ile de France comme en région, ont trouvé dans ce cadre externalisé une réponse adaptée à l'évolution de leurs fonctions. Certains volets très techniques ou spécifiques sont restés placés dans le giron de l'entreprise. Le partenariat fut reconduit sur la base d'évaluations régulières et sur la convergence des intérêts des partenaires. D'autres exemples proches de la logique d'externalisation sont souvent développés en formation lorsqu'une certaine partie de la gestion administrative ou financière est déléguée aux OPCA.

Toutes ces formules d'externalisation de la formation sont différentes, spécifiques pour chaque client et couvrent une palette de prestations pédagogiques et de services associés : conseil pédagogique, assistance pédagogique, assistance logistique ou administrative, assistance sur des opérations importantes d'aide au changement.

Comme dans toute démarche d'externalisation une étude préalable permet de définir avec l'entreprise la formule la mieux adaptée. Cette phase d'ingénierie est cruciale. Réalisée le plus en amont possible de cette réflexion sur le processus de changement, l'analyse des besoins aura permis d'identifier très précisément :

- Périmètre du changement et enjeux institutionnels
- Stratégie d'action, budgets
- Analyse des contenus et des représentations
- Outils de mise en œuvre et ressources internes
- Résistances humaines et contraintes organisationnelles

Ce sont tous ces éléments qui conduisent alors certaines entreprises à consulter les prestataires partenaires de l'externalisation de la formation avec leurs demandes spécifiques et leur attente d'une solution sur mesure :

Un groupe du Secteur Financier de statut public et privé, comprenant 8000 collaborateurs dont la gestion est caractérisée par des sociétés aux pratiques de gestion de la formation très hétérogènes, des méthodes et outils de pilotage de la formation diversifiés et une forte présence

³ Entreprise et Formation 02 97.

des partenaires sociaux dans la production de restitutions recherche à mettre en place une méthodologie de suivi de l'effort de formation commune à l'ensemble des filiales pour assurer un pilotage global de la formation au niveau du groupe.

Une banque Banques / Assurance comprenant 20 000 collaborateurs dans le monde au sein d'une branche professionnelle représentative ayant une forte culture du dialogue social, suite à la dernière réforme recherche à être plus proactif dans la structuration du cadre de mise en œuvre de la Réforme de la formation au niveau de la branche professionnelle et au sein du groupe

Une enseigne de la grande distribution comprenant plus de 70.000 salariés en France répartis sur 330 magasins. Recherche un conseil et un accompagnement

- dans la mise en œuvre [de sa politique alternance et la création d'une école de formation](#)
- la mise en place et la gestion de dossiers FSE
- la gestion administrative et logistique de [son plan de formation](#)

Un établissement financier de 15.000 salariés en France recherche :

- [Une nouvelle solution de gestion de la formation basée sur un LMS externalisé en](#),
- l'externalisation de la Gestion administrative, financière et logistique de la formation pour l'ensemble du groupe. (10 000 stagiaires)
- [un accompagnement et la gestion des cofinancements des actions de formation.](#)

Une enseigne de la distribution de 5.000 salariés sur 17 magasins en France souhaite externaliser le montage des dossiers et gestion des périodes de professionnalisation (500 à 3000) et des demandes DIF, la gestion de la 2483 et du bilan social formation

Un établissement bancaire de près de 4.500 salariés externalise la gestion du Plan de formation pour une volumétrie annuelle de 7000 stagiaires.

Une enseigne de la distribution de + 10.000 salariés en France sur 69 magasins externalise la gestion des demandes DIF, soit plus de 2500 (depuis l'initialisation de la demande jusqu'à l'organisation logistique et financière de la formation, en passant par l'envoi des réponses négatives et la gestion de la durée de vie de la demande).

Une entreprise de [Services](#) de 2600 salariés en France répartis sur 180 agences externalise la gestion annuelle des contrats de professionnalisation et de l'ensemble du plan de formation.

Ces demandes spécifiques et particulières rencontrent des offres assez ouvertes souvent caractérisées par des méthodes, des outils et des compétences permettant de répondre à la demande. A titre d'exemple on retiendra que

Training Orchestra considère que l'organisation d'activités de formation requiert plus que jamais des personnels qualifiés, disposant d'une connaissance pointue du cadre de Loi, de ses exigences et de ses modalités de mise en œuvre. Certaines de ces activités mobilisent des ressources sur des questions "technico-administratives" à faible valeur ajoutée, au détriment du cœur de métier. Le développement des compétences des collaborateurs peut être soumis à des fluctuations de volume et de délais, souvent à l'origine de dysfonctionnements... Training Orchestra propose d'accompagner dans la formalisation de la stratégie d'externalisation, l'identification des potentiels d'externalisation en fonction des organisations, des pratiques de gestion de la formation et des contraintes et la conception des dispositifs et outils destinés à soutenir les activités externalisées; etc. Pour ce faire, ils disposent de ressources intégralement dédiées à vos processus Formation et à leur gestion - la Cellule de gestion Training Orchestra, qui est composée : d'assistants Administratifs ; de gestionnaires et de consultants formation.

Demos Outsourcing, considère que la gestion de la formation requiert de plus en plus de temps et de personnels qualifiés, disposant d'une connaissance pointue de la législation et des acteurs du

marché. Le recours à l'externalisation de la formation permet de recentrer les ressources internes sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Dans ce cadre, Demos Outsourcing, filiale à 100% du groupe Demos, apporte son expertise : une approche globale et une prestation sur-mesure pour une recherche systématique d'optimisation. Ses prestations couvrent :

- La prise en charge de la logistique dans le cadre de grands projets de formation
- La prise en charge totale ou partielle des processus formation dans le cadre de TPO (Training Project Outsourcing)
- L'audit des processus formation

Demos Outsourcing propose une offre modulaire recouvrant toutes les dimensions de la formation, une méthodologie éprouvée et une équipe de professionnels : Demos Outsourcing met à disposition de chaque client des équipes dédiées au sein d'une plateforme mutualisée

Sur le marché encore récent de l'externalisation de la formation, **le Groupe CIMES** a développé des méthodes, outils et guides de procédures de travail depuis plus de 10 ans pour le compte de ses clients grands groupes de tous secteurs d'activité. Indépendant des cabinets de conseil en organisation, éditeurs de solutions informatiques, SSII intégrateurs, organismes de formation offreurs de contenu, Groupe Cimes se met au service des Directions Formation pour leur donner la flexibilité et la performance souhaitées dans le déploiement de leur stratégie formation au quotidien. CIMES possède aujourd'hui un modèle d'externalisation de la gestion de la formation basée sur 5 grands principes d'optimisation de la performance :

- L'utilisation au maximum des ressources de notre Centre de Services Partagés (CSP)
- Une implantation en France imposée par les expertises nécessaires en droit de la formation Française et la proximité requise avec les acteurs du financement de la formation en France,
- La mise en œuvre d'une solution informatique adaptée au service des processus de gestion déployés.
- la mise à disposition de ses propres outils informatiques si nécessaire,
- L'optimisation des cofinancements via les savoirs faire spécifiques de nos consultants experts.

Un an après son rachat dans le cadre d'un LBO (leverage buy out, rachat avec effet de levier), **Cimes** qui emploie près d'une soixantaine de salariés appartient aujourd'hui au management appuyé par un fonds d'investissement et des investisseurs financiers.. *"Nous sommes le premier centre de services partagé du marché dédié à la formation. Nous gérons aujourd'hui la formation pour 30 000 salariés et nous avons géré 4 000 contrats de professionnalisation en 2008 pour le compte de nos clients. En terme de volumes, nous avons obtenu 15 millions d'euros de cofinancement en 2006, pour nos clients."* Le cabinet affiche 4 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2008, et prévoit une hausse de près de 10% par rapport à l'année précédente. *"Notre objectif est de doubler de taille d'ici 2012 en restant un partenaire incontournable des grandes entreprises en France quant à la mise en œuvre de leur politiques et actions de formation."*, précise Frank Morcant. Cimes.

Mobiliser, catalyser, piloter, accompagner, faciliter, gérer et communiquer sont des actions à développer auprès de tous les acteurs de changement. Les prestataires de services externes aux entreprises s'approprient cette rhétorique. Au sein des Ressources Humaines, la formation participe d'un véritable accompagnement des salariés. Associé à la conception des projets de changement, et construits sur mesure, l'externalisation de la formation doit être structurée en fonction :

- des différents acteurs internes et externes, et systèmes de pilotage,
- des prestataires, de l'OPCA,
- des budgets,
- des lieux,
- des outils, ressources et technologies mobilisables,
- des délais et le calendrier opérationnel,
- des modalités d'action qui, en formation, ne sont pas toujours le stage,
- des indicateurs de réussite et outils d'évaluation
- de la couverture de communication.

Puis la formation est déroulée suivant les modalités définies au sein de la réalité sociale qu'est l'entreprise. Au terme de la formation, c'est au sein de cette entreprise en devenir que les salariés doivent agir avec les nouveaux comportements attendus. Les résultats intermédiaires et l'efficacité doivent être évalués et mis sous assurance qualité. La délégation peut aller jusqu'à l'externalisation partielle ou totale d'une ou de plusieurs actions, voire d'un service entier. Les technologies réseau et le E-training permettent de développer au mieux la délégation dans une logique d'entreprise étendue via Extranet.

Le projet d'externalisation

L'entreprise qui souhaite externaliser doit d'abord définir le périmètre de l'externalisation recherchée. Un périmètre est à construire au cas par cas en fonction de l'analyse de l'existant et d'une vision cible à 3-5 ans de la fonction formation. Il y a sans doute différentes manières d'envisager la projection de ce périmètre de l'externalisation pour en imaginer la progressivité et en concevoir la pertinence :

Externalisation totale sur un périmètre défini : confier à des prestataires externes la totalité du management de la formation sur un périmètre précis : entreprise, établissement, région, population particulière, etc. Le prestataire assurera toutes les tâches et missions relevant de :

- La construction du plan de formation : recensement et compilation des besoins, cadrage budgétaire, finalisation du plan, préparation de la présentation au CE.
- La mise en œuvre du plan de formation : planification, inscription, convocation, gestion des annulations et reports, animation du réseau de formateurs occasionnels, achats de formation, logistique des sessions, relations avec les OPCA.
- Le suivi du plan de formation : reporting, saisie dans le système d'information formation et/ou RH, compilation et traitement des évaluations, déclaration fiscale, bilan social.

Dans ce cadre et dans les fonctionnements à la française, plusieurs domaines semblent à priori difficiles à externaliser et devraient rester dans le giron de l'entreprise :

- La définition de la stratégie de formation, fortement liée aux enjeux opérationnels et RH de l'entreprise : définition des orientations générales, choix stratégiques...
- La relation avec les clients principalement lors de l'analyse des besoins, de l'identification des événements et tendances lourdes à accompagner.
- Le dialogue social et les relations avec les partenaires sociaux : si l'instruction et la préparation des dossiers peuvent être aisément confiées à un tiers externe, il est difficilement envisageable de lui demander d'assurer, seul, la relation directe avec le CE.

Mais il peut s'agir d'une externalisation de la gestion de processus transverses. L'entreprise confie dans ce cas à un prestataire externe la gestion d'un processus transverse dans sa totalité, quels que soient les domaines de formation ou les entités concernés :

- La gestion administrative, des cofinancements
- La gestion des lieux de formation.
- La gestion des achats de formation
- La gestion des évaluations
- La production d'outils pédagogiques etc...

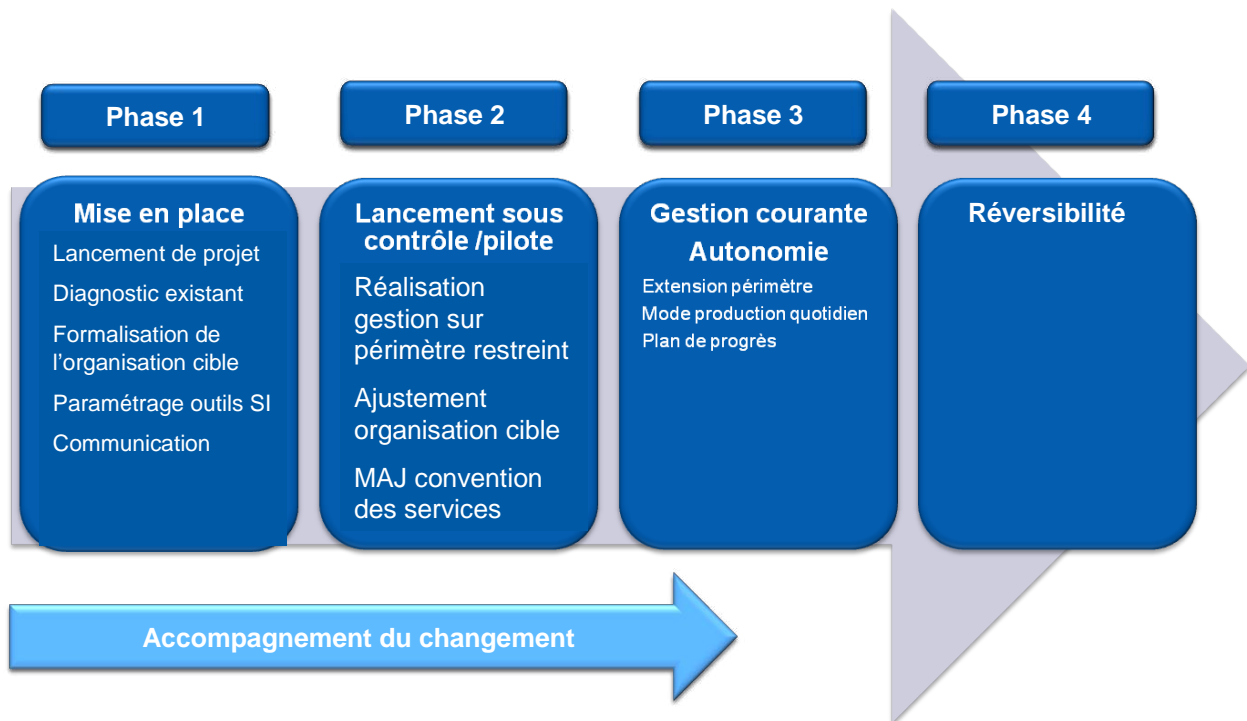
Lorsque ce périmètre est défini, le cahier des charges vient finaliser cette analyse du besoin et permet d'engager un appel d'offre. Quelque soit le prestataire retenu, un projet d'externalisation de la formation est systématiquement géré par phases successives. La première d'entre elles consiste à interroger le marché et à être sûr du prestataire retenu. « *Pour ce faire, il ne faut pas hésiter à se renseigner sur lui, en allant voir ses clients par exemple* », note François Pialat, DRH de Fraikin. Ensuite, il convient de définir les niveaux de responsabilité et d'explicitier les périmètres dévolus à l'externalisation. C'est-à-dire établir ce qui relève des compétences du prestataire et de celles de l'entreprise. Ainsi, la direction de la formation de l'entreprise cliente travaille uniquement sur la stratégie et le prestataire gère tout l'aspect administratif de la formation (saisie de données, gestion des plannings, logistique...). « *A ce stade, il est important*

d'affecter un chef de projet apte à prendre des décisions du côté de l'entreprise », commente Frank Morcant, directeur de Cimes.

Ce dernier insiste également sur l'importance d'impliquer tous les acteurs dans cet accompagnement du changement. Du service informatique à la comptabilité en passant par les RH en interne, aux OPCA et prestataires en externe. Enfin, pour s'assurer de la qualité de la prestation, l'entreprise doit trouver des indicateurs pertinents et précis. « Ceux que l'on a en interne et les éléments du contrat peuvent servir d'indicateurs pour mettre la pression sur le prestataire », explique François Pialat.

Chez Cimes, l'externalisation débute souvent par la prise en charge des périodes et contrats de professionnalisation, de la gestion des stages, ou encore de la gestion des demandes de DIF. "Les entreprises nous confient d'abord leurs sujets les plus brûlants. Il s'agit de dispositifs que peu d'entre elles ont appris à gérer efficacement et plutôt que de former des salariés en interne, certaines préfèrent confier cette gestion à un tiers pour se concentrer sur leurs activités à valeur ajoutée." La méthodologie déployée est basée sur une conduite de projet qui amène après une phase pilote permettant de valider avec l'entreprise client l'ensemble des procédures mises en place pour devenir autonome en gestion courante dans un délai très rapide.

Le projet est ensuite déployé par phases successive suivant le schéma ci-après.



L'externalisation n'a pas vocation à résoudre les éventuels dysfonctionnements internes: "En général, la première étape consiste à aider l'entreprise à optimiser ses processus en interne, avant la mise en place de notre prestation externalisée." Cimes fait le choix de ne pas imposer d'outils de gestion de la formation à ses clients. Présente sur ce marché depuis 9 ans, l'entreprise dispose d'outils développés en interne, mais travaille également avec des LMS standards ou les systèmes d'information déjà présents dans les entreprises. "Nous travaillons ainsi avec des outils comme TM SIGAL, SAP HR, Inser, Foederis ou HR Access ou des outils spécifiques développés par les clients. Nous pensons qu'appréhender une opération d'externalisation RH, en partant uniquement des outils est une erreur, notamment pour la formation. »

« La clef pour la réussite d'une externalisation repose d'abord sur la mise en place de processus fiables, pour gérer à la fois l'afflux de demandes, mais également les rapports avec les services internes, avec les

Opca et les organismes de formation. C'est là que se situe la première valeur ajoutée d'un prestataire spécialisé". Pour chaque convention de services, Cimes propose le suivi d'indicateurs permettant de mesurer les niveaux de services décidés conjointement. Ces indicateurs des niveaux de services, sur lesquels s'entendront le prestataire et son client, peuvent être de 3 ordres :

1. Incitatifs,
2. Entraînant des réductions pour non qualité,
3. N'entraînant pas de réduction pour non qualité.

Les niveaux de services sont spécifiés et mesurés sur une période mensuelle ou trimestrielle. C'est ensemble qu'est défini les mécanismes d'application (plafonds, règles de facturation), ainsi que le calendrier de mise en œuvre (calendrier de mesure de ces indicateurs, calendrier d'application).

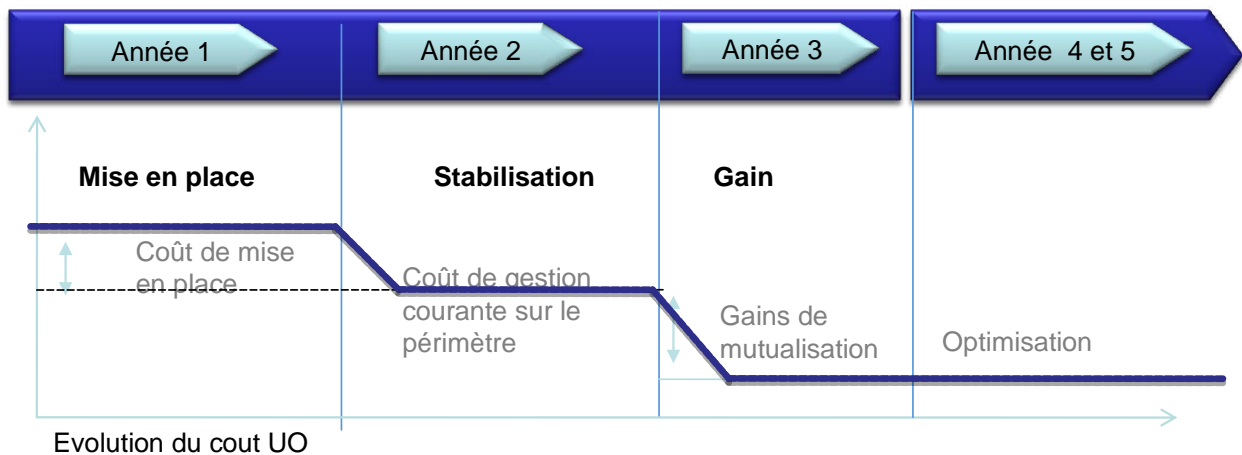
Coûts et rendements de l'externalisation

Tarifification d'une prestation d'externalisation de la formation est toujours une opération difficile à appréhender. En effet, les modèles sont uniques, sur mesure et adaptés aux configurations des clients. Plusieurs modèles sont toutefois invoqués. Ils varient en fonction des prestations de services fournies et reposent essentiellement sur un plan prévisionnel annuel de volumes d'unités d'œuvre.

- **Les services de mise en place / transition** seront facturés au forfait sur la base des charges estimées. **Le coût des licences perpétuelles** est facturé en fonction du nombre d'utilisateurs (collaborateurs gérés **dans la base**). **Les services dits à « unité d'œuvre (UO) »** seront facturés en fonction des prévisions de volumes annuels. **Ils comprennent souvent** les services de gestion administrative et logistique de la formation prévus dans l'offre, la maintenance de solution logiciel et le pilotage éventuel d'une plateforme de service ad Hoc.
- **Les services de conseil** en recherche de cofinancements seront facturés au forfait sur la base d'une évaluation des charges par dossier.
- **Les prestations de gestion** peuvent même être facturées à l'acte.

D'après le baromètre Outsourcing RH des "pratiques et perspectives de l'externalisation des Ressources Humaines en France" réalisé par le cabinet Merlane en 2004 sur un panel qualitatif de 130 DG et DRH représentatifs de la gestion externalisée de la formation, les entreprises interrogées voyaient à 52% l'externalisation comme un vecteur de qualité et de souplesse. La baisse des coûts apparaissait en dernière position selon cette même enquête avec 34% des réponses. Depuis cette enquête peut être rapprochée de celle réalisée plus récemment, en 2007 par Grant Thornton qui montre que la réduction ou le contrôle des coûts passe de 34% à 51%. L'aspect qualité, est alors relayé en dernière position avec 22%.

Cette même enquête Grant Thornton montre que 51% des dirigeants interrogés déclarent recourir à l'externalisation afin de réduire ou contrôler les coûts. Pour Cimes, la recherche de gains de productivité est envisagée, contrôlée et effectuée grâce à la mise en place d'un plan d'amélioration continu. Généralement sur des durées de contrat dépassant 3 ans, la mutualisation et l'optimisation des procédures de gestion permet de partager avec les clients les gains escomptés sur la base d'un plan de progrès décrit par le schéma ci après :



Pour Frank Morcant, l'engagement d'un retour sur investissement rapide "est un autre facteur favorable au développement des prestations d'externalisation de la formation. Sur des contrats de trois ans, nous pouvons nous engager sur des gains de productivité pour l'entreprise. Par ailleurs, le prestataire intervient également pour optimiser la gestion de la collecte et des relations avec les Opcas. Je suis encore frappé par le nombre de grandes entreprises qui investissent dans la formation, mais qui ne récupèrent pas leur contribution liée à la professionnalisation par exemple."

Face au besoin de réduire les coûts et de se recentrer sur son cœur de métier, l'entreprise a de plus en plus recours à l'externalisation de certaines fonctions. Pour les directeurs des ressources humaines, l'externalisation des services les plus lourds en termes de tâches administratives et de mobilisation des ressources peut représenter une opportunité pour développer à la fois la performance interne de ses services et l'image externe de ceux-ci.

Outre une opportunité de réduction des coûts, l'externalisation des services RH permet l'augmentation de l'efficacité et la qualité des prestations et de mettre en place de nouvelles compétences, notamment en matière de gestion informatisée. L'externalisation permet l'automatisation de certaines tâches sans investissement lourd en équipement informatique ; parallèlement, en confiant ces tâches aux fournisseurs spécialisés, elle peut garantir un plus haut niveau de professionnalisme. Les processus le plus souvent externalisés sont l'administration du personnel et de la paie ; il est également possible d'externaliser le recrutement, l'administration de la formation (demandes de DIF, gestion des inscriptions et traitement des dossiers...) et la gestion des avantages sociaux (mutuelle, épargne...) et même de réduire le versement de charges sociales.

En conclusion :

L'externalisation de la formation peut être appréhendée d'une part comme un support technique, logistique et administratif et d'autre part comme un recours indispensable à une logique de compétences, d'expertises, de conseils et d'appuis au service du sens porté par la fonction RH dans son ensemble. Pour en tirer pleinement profit, l'entreprise doit mieux appréhender ses attentes en la matière, ses obligations, ses contraintes et ses souhaits.

Il s'agit donc de diagnostiquer correctement ses besoins en externalisation de la formation afin de se concentrer au mieux sur les dimensions politiques, sociales et managériales de cette dernière. Au-delà

des actions, de la logistique, c'est parfois tout le service qui peut être externalisé et parfois même comme chez HP filialisées. En ce qui concerne les ressources humaines généralement et la formation en particulier, l'expérience acquise montre qu'il vaut souvent mieux parler de « gestion déléguée » dans la mesure où les aspects stratégiques de la formation restent de la responsabilité pleine et entière du commanditaire.

Mais déléguer à un partenaire de qualité l'accompagnement et la maintenance des compétences de l'entreprise en management ou gestion de la formation... permet de s'entourer des meilleures pratiques du domaine et de rester à l'écoute des évolutions du monde du travail. Elle permet finalement à l'entreprise de se centrer sur son activité tout en s'assurant, sur un métier périphérique comme la formation, d'une collaboration de haute qualité.

Pour poursuivre :

« Comment externaliser ma paie », Nouveau Courrier, janvier 2003
« L'externalisation des RH gagne du terrain », La Tribune, 27 janvier 2002
« Jusqu'où peut-on externaliser la formation ? », Entreprises et carrières, 21 janvier 2003
« Les RH résistent encore à l'externalisation », Liaisons sociales, mars 2002
« Les atouts de l'externalisation », L'Entreprise, novembre 2002
« Externalisation des services RH pour une PME » et « Externalisation : risque de requalification en contrats de travail », Personnel, janvier 2002 (d'après « Merlane au coeur du management ») et novembre 2001
Parmentier C. L'Ingénierie de formation EO 2008
« Les intranets rapprochent la GRH du terrain », 01.informatique, 22 février 2002
Magazine Entreprises & Carrières n°910/911 – du 10 au 16 juin 2008, article "les tabous de l'externalisation", page 34

A RETENIR :

- Il est possible d'externaliser toute la gestion de la formation ou seulement la gestion administrative ou logistique
- Le choix du prestataire doit tenir compte de son expertise, et de sa connaissance du secteur dans lequel l'entreprise évolue (OPCA de branche ou interprofessionnel, prestataire ou cabinet indépendant)
- Avant de se lancer dans un projet d'externalisation, délimiter précisément le périmètre de l'externalisation afin de cerner la mission du prestataire et ses limites d'intervention
- Désigner un contact interne, en règle générale le Responsable Formation, pour faire l'interface avec le prestataire et faire le lien avec les salariés.