

Réussir son projet d'externalisation de la gestion de la formation

LIVRE BLANC

Juillet 2009

Sommaire

Préambule	3
1. Pourquoi externaliser ?	4
1.1 Les avantages concrets de l'externalisation	5
1.2 Les contextes les plus favorables	9
1.3 Externalisation, sous-traitance et prestation de service : une vision juridique	11
1.4 L'intérêt du CSP	12
2. La gestion de la formation professionnelle	14
2.1 Particularités de la fonction	14
2.2 La législation de la formation professionnelle	15
2.3 Les tâches à externaliser	18
2.4 Les points clefs du contrat	22
3. Les clefs pour mener à bien son projet	26
3.1 Vendre son projet en interne	26
3.2 Le rôle du système d'information	29
3.3 Rédiger le cahier des charges	32
3.4 Comment choisir son prestataire	33
Synthèse	37

Préambule

L'externalisation est un sujet qui a souvent été traité dans les ouvrages professionnels, en particulier dans le domaine des Ressources Humaines. De nombreux baromètres permettent de confirmer la pertinence de cette organisation du travail.

Toutefois, la gestion de la formation est un domaine bien particulier, au périmètre étendu et à la complexité croissante, qui mérite une focalisation et des conseils adaptés, pour prendre en compte les particularités des projets d'externalisation.

Ce livre blanc est donc tout spécialement destiné aux responsables formation, DRH et chefs de projet, qu'ils soient au stade de la réflexion ou qu'ils aient entamé une démarche d'externalisation de la gestion administrative de la formation professionnelle.

Nous avons souhaité réaliser un document pragmatique : vous y trouverez les arguments pour défendre le bien fondé de votre projet, les points à ne pas négliger, les critères de choix et les facteurs-clefs de succès. Un focus sur la réforme en cours permet de comprendre ses implications pour le métier du responsable formation.

Nous avons également souhaité illustrer ce livre blanc par une étude qui nous a permis de valider les constatations que nous faisons chaque jour sur le terrain.

Nous remercions toutes les sociétés qui ont participé à cette étude.

Nous sommes à votre écoute pour poursuivre nos réflexions dans ce domaine et continuer à apporter notre expertise aux sociétés concernées par l'optimisation de leur gestion de la formation professionnelle.

Philippe Yana

Directeur Associé

Communications et Services

1. Pourquoi externaliser ?

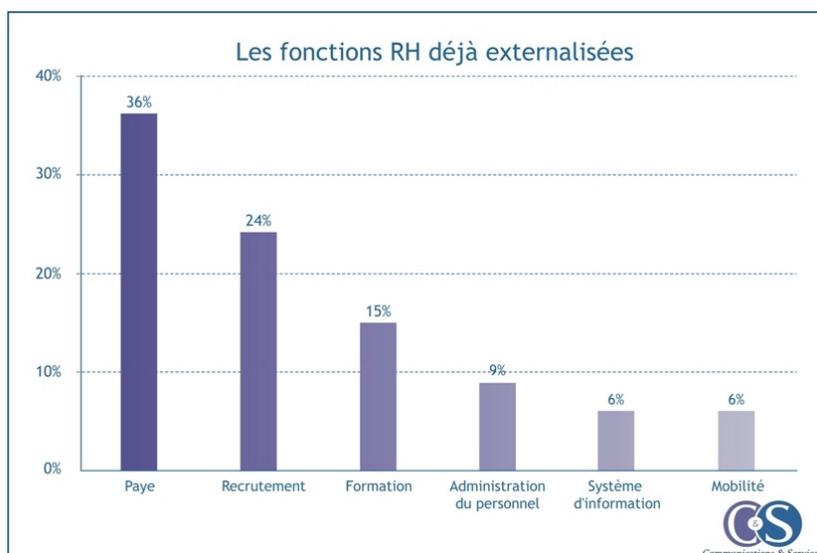
L'externalisation existe depuis les années 50. L'invention du logiciel a permis d'expérimenter ce dispositif. Les entreprises ont commencé alors à déléguer certaines fonctions administratives dans les domaines de la paie et de la comptabilité.

Depuis, l'évolution des organisations et l'apparition des nouvelles technologies ont donné lieu à des business modèles de plus en plus fragmentés, où l'externalisation prend un rôle prépondérant pour permettre à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier.

Aujourd'hui, 63% des entreprises françaises externalisent au moins une fonction, ce qui place la France légèrement en dessous de la moyenne européenne (70%). Mais nous sommes parmi ceux qui externalisent le plus de fonctions : 5 en moyenne, selon le baromètre Outsourcing 2008 d'Ernst & Young. Les ressources humaines arrivent en 4^e position des services outsourcés : 59% des entreprises y ont recours pour une ou plusieurs tâches de cette fonction au périmètre étendu. Et le système fonctionne bien : d'après l'étude 2008 de Grant Thornton, 86% des entreprises qui externalisent une ou plusieurs fonctions financières ou RH souhaitent renouveler leur contrat.

L'étude menée par Communications et Services pour les besoins de ce livre blanc permet d'affiner cette vision. Au sein de la fonction RH, c'est bien sûr la paie qui est la première fonction externalisée dans les entreprises interrogées, suivie par le recrutement. La gestion de la formation arrive en 3^e position.

L'évolution depuis les années 2000 montre que l'externalisation de la gestion de la formation va connaître une phase de croissance dans les prochaines années.

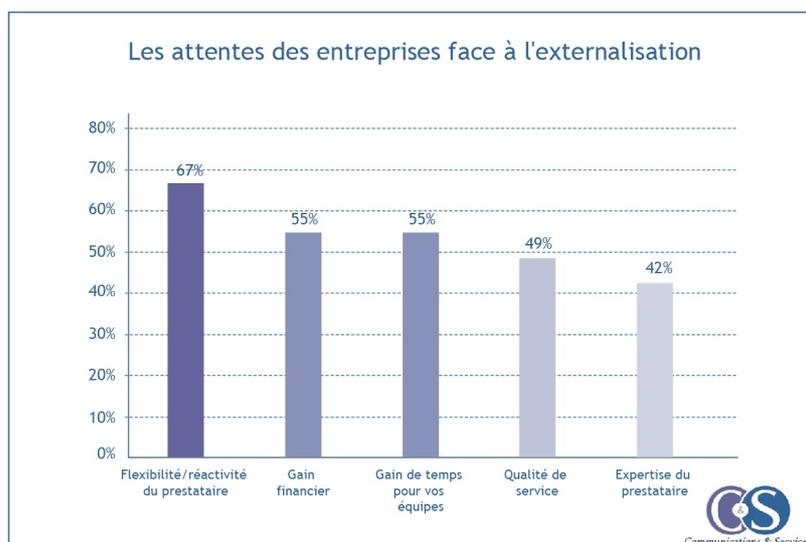


Source : Etude C&S premier semestre 2009

1.1 Les avantages concrets de l'externalisation

Les gains économiques sont généralement les premiers arguments cités lorsqu'on interroge les entreprises sur les avantages de l'externalisation. Toutefois, ils ne sont plus aussi majoritaires, et les aspects qualitatifs tels que l'augmentation de la qualité des prestations, ou l'accès à une expertise métier sont aussi très souvent cités.

La flexibilité de l'organisation prend également de plus en plus d'importance pour les entreprises. En situation de crise, l'externalisation est un moyen de gérer les fluctuations de personnel, et de rationaliser ses processus, dans un souci de gain de productivité.



Source : Etude C&S premier semestre 2009

Les gains économiques

Mutualiser les ressources permet des économies d'échelle et lorsque l'on prend en compte les coûts complets, l'externalisation présente un avantage économique certain.

Le coût total de la formation représente selon les experts entre 15 et 20% du coût de gestion d'un salarié (que les études conduites par les cabinets de conseil estiment à 1500 euros /an). Ce sont donc près de 300 euros qui sont consacrés annuellement à cette fonction, soit 50% de plus que les coûts de traitement de la paie.

Le tableau ci-dessous illustre de coût de revient d'une heure stagiaire en entreprise :

Coût de la gestion administrative de l'heure stagiaire

Temps de formation moyen / salarié	16 h / an ⁽¹⁾
Coût moyen de la gestion de formation	300 € / an / salarié
Part de la gestion administrative	50% ⁽²⁾
Coût de la gestion administrative	9,40 € / heure stagiaire

⁽¹⁾ source DARES 2005

⁽²⁾ source C&S

Externaliser une fonction ne supprime évidemment pas complètement les coûts, mais les organisations mises en place par les prestataires permettent de **disposer de services plus productifs**.

En termes de traitement du dossier de formation par exemple, un prestataire d'externalisation peut atteindre un **rendement 50% plus élevé** qu'un collaborateur du service formation, même s'il est uniquement dédié à cette tâche.

Les gains se font également sur la **mutualisation** des structures et des compétences.

La centralisation permet en effet de regrouper les demandes de formation des différents services et établissements. Il est ainsi possible de négocier avec les fournisseurs des tarifs préférentiels, d'organiser des sessions inter-établissements et de s'assurer de la présence des collaborateurs formés.

Enfin, l'externalisation peut également s'appliquer à tout ce qui concerne la **gestion du financement de la formation professionnelle**.

Le traitement optimisé des dossiers de formation permet d'atteindre un niveau de qualité et de fiabilité qui assure une meilleure éligibilité pour l'obtention de financements. La connaissance affinée des circuits et dispositifs permet également au prestataire de proposer des montages optimisés qui garantissent des économies substantielles pour l'entreprise.

Accompagner les fluctuations d'activités

L'externalisation garantit une réelle **flexibilité**, et c'est d'ailleurs une des principales raisons du choix de ce dispositif. Dans les grands groupes notamment, les variations d'effectifs ont un impact direct sur l'activité du service Ressources Humaines. **S'adapter à ces fluctuations de charges nécessite des ressources**, des moyens informatiques, et une organisation très flexible.

Les embauches et départs de salariés génèrent de nombreuses tâches administratives, qui peuvent être facilement externalisées. Les variations d'effectifs ont également un impact direct sur les activités de formation.

Sans oublier le fait que, même à effectif constant, le service formation connaît généralement des fluctuations de charge selon les programmes mis en place et les cycles d'activité de l'entreprise.

L'externalisation présente donc une solution pour se décharger de ces pics et creux d'activité, en bénéficiant de **la souplesse** et de **la réactivité** du prestataire.

Au niveau financier, les prestataires facturent leurs services selon des unités d'œuvre reflétant la réalité de l'activité du service formation (ex : heure stagiaire, nombre de dossiers traités, nombre de stagiaires.....) ce qui permet de **transformer des coûts fixes en coûts variables**.

Se recentrer sur son cœur de métier

« Un responsable de la formation passe près de la moitié du temps à gérer des tâches administratives. Externaliser cette partie permet d'avoir plus de temps pour travailler avec le management, anticiper avec eux les besoins en développement de compétences, et mettre en place des outils innovants. »

Gabrielle BESOMI
Training Manager
Valeo Electrical Systems

Dans beaucoup d'entreprises, **les Ressources Humaines ont pris une place stratégique**, et en période de crise, leur action est plus que jamais nécessaire pour relayer en interne les décisions de la direction. Le département RH est également soumis à une nouvelle pression : ses performances sont mesurées et il lui faut prouver sa contribution aux résultats financiers de l'entreprise.

L'externalisation est donc un moyen de concentrer ses ressources sur son cœur de métier et **les activités les plus stratégiques** pour l'entreprise : le recrutement, la fidélisation des talents et la création de parcours professionnels adaptés aux profils des collaborateurs et aux besoins de l'activité.

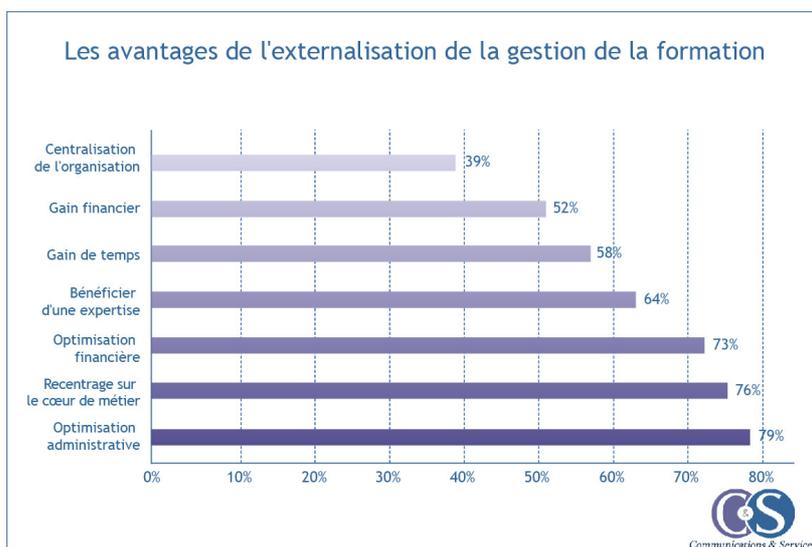
D'un point de vue plus général, rappelons que la stratégie de Lisbonne, évoquée à nouveau dans le projet de loi du 29 avril 2009, fixe l'innovation comme facteur du changement et met en avant l'économie de la connaissance comme moteur d'une croissance économique durable.

Le capital humain est donc plus que jamais l'actif le plus précieux de l'entreprise, et le rôle des Ressources Humaines s'en trouve valorisé d'autant.

Au niveau du service formation, les responsables peuvent se recentrer sur leurs missions stratégiques : élaboration du plan de formation, ingénierie pédagogique, mise en place de parcours de compétences / métiers, élaboration du cahier des charges pour les formations spécifiques, plan prévisionnel pluriannuel, évaluation des retombées de la formation sur le poste de travail, calcul du **ROI (Return On Investment)** sur les dépenses formation.

Les situations complexes et les contextes de crise nécessitent de **développer de nouvelles compétences** : organisation optimisée, capacité à travailler en réseau, coaching et développement de l'innovation. Le service formation doit donc être proactif et s'intégrer dans une mutation économique qui s'accélère.

Les entreprises l'ont compris, puisque 76% citent le **recentrage sur leur cœur de métier** comme **principal avantage** de l'externalisation de la formation.



Source : Etude C&S premier semestre 2009

Bénéficier d'une expertise métier

Les tâches qui peuvent être externalisées sont très variables. Beaucoup d'entreprises choisissent de déléguer des opérations essentiellement administratives, mais même sur ces tâches à « faible valeur ajoutée », bénéficier du savoir-faire d'un prestataire spécialisé procure de nombreux avantages.

En dehors des aspects **d'optimisation des processus métiers**, qui, nous l'avons vu, ont un impact direct sur la productivité et les coûts, les aspects qualitatifs sont aussi à prendre en compte. La réalisation optimum des activités de back-office permet en effet au service RH de bénéficier d'un « socle de base » fiable et performant, qui est **essentiel pour organiser les activités à plus forte valeur ajoutée**.

Les prestataires d'externalisation bénéficient d'outils et de méthodes leur permettant d'assurer cette qualité de traitement. Ils ont également une vision élargie des problématiques rencontrées et des méthodes les plus efficaces, grâce à la multiplicité des entreprises pour lesquelles ils interviennent. Ils sont les mieux placés pour **définir les meilleures pratiques et en faire bénéficier leurs clients**.

A un niveau plus stratégique, les spécialistes de l'externalisation mettent à disposition de leurs clients une expertise métier pointue, notamment sur les **aspects législatifs** grâce à leur parfaite connaissance des circuits et à la veille constante menée sur les sujets RH.

La formation est un des domaines pour lesquels la législation est particulièrement complexe, nous en reparlerons plus en détail. Externaliser la formation professionnelle, c'est confier à des spécialistes l'application de ces lois et règlements, et **se décharger des tâches de veille juridique** qui prennent un temps non négligeable et nécessitent des compétences particulières.

Le rôle de conseil du prestataire est également un facteur important dans le choix de l'externalisation. Son expérience de la fonction et sa vision élargie grâce à ses diverses missions lui permettent d'apporter un conseil éclairé sur des sujets aussi variés que l'organisation, la gestion du SI ou l'obtention de financement.

Cette expertise métier se révèle dès les premières phases de sa mission, qui ont pour objet l'audit et la réorganisation des processus. Elle doit ensuite s'exercer tout au long du contrat dans une **relation de partenariat** qui permet de maintenir un niveau de service élevé.

1.2 Les contextes les plus favorables

En théorie, **l'externalisation peut s'appliquer à tout type d'entreprise** quelles que soient sa taille, son activité et son organisation. Dans le cadre de la gestion de la formation professionnelle, l'externalisation est plus souvent adoptée par des entreprises qui présentent certaines caractéristiques.

Plus que la taille ou le secteur de l'entreprise, c'est **son organisation** qu'il faut examiner pour comprendre l'intérêt de l'externalisation. Les groupes comportant de **nombreux établissements** sont de bons candidats pour ce mode de fonctionnement, car les tâches sont souvent réparties sur de nombreux sites. Les DRH ont à gérer un grand nombre de fonctions avec moins de ressources et les processus ne sont pas toujours harmonisés.

Sur les plus petits sites, les responsables opérationnels sont mis à contribution pour effectuer des tâches qu'ils ne peuvent pas maîtriser aussi bien que le ferait un responsable RH ou un responsable formation. En centralisant l'organisation, il est possible de **rationaliser fortement les processus et de gagner rapidement en productivité** en déchargeant les collaborateurs des tâches administratives à faible valeur ajoutée.

On remarque également que les filiales de groupes anglo-saxons et les sociétés qui ont déjà mis en place des CSP sont plus facilement séduites par l'externalisation. (source : Etude Markess 2008).

Dans le premier cas, **les freins culturels sont mineurs**, les entreprises anglo-saxonnes présentant moins de réticences à externaliser. Elles ne craignent pas les pertes de pouvoir et ont été convaincues plus vite de l'intérêt de se recentrer sur leur cœur de métier.

Dans le deuxième cas, **la mise en place d'un Centre de Services Partagés**, au sein de l'entreprise, qui permet une centralisation des tâches liées à la fonction formation, est une première étape dans un processus d'externalisation des fonctions RH. Le CSP est l'occasion de repenser son organisation, de mettre en place de nouveaux processus cadrés, documentés, et adoptés de manière transversale dans l'entreprise. Ces nouveaux modes de fonctionnement pourront ensuite être confiés à une cellule externe, sans changement radical pour l'entreprise.

Cette harmonisation de l'organisation est aussi à l'ordre du jour lorsqu'il s'agit d'implanter un **nouveau système d'information**. Les entreprises qui ont déjà un SIRH évolué, et qui l'utilisent en mettant en œuvre des fonctions de workflow et de dématérialisation des documents auront déjà passé une étape dans la définition des processus et pourront accéder plus facilement à l'externalisation.

Enfin, les entreprises qui subissent **d'importantes fluctuations d'effectifs** sont très bien placées pour tirer le meilleur parti de l'externalisation. Elles bénéficient pleinement de la souplesse du dispositif et n'ont pas à se préoccuper de gérer en interne les ressources nécessaires pour traiter les dossiers des salariés.

1.3 Externalisation, sous-traitance et prestation de service : une vision juridique

En droit, le terme « externalisation » n'existe pas. Il est couramment utilisé pour désigner trois situations juridiques :

- la prestation de service,
- la sous-traitance,
- le transfert d'activités.

Ces trois cas présentent des caractéristiques communes : une entreprise recourt à un tiers pour l'exécution d'une tâche.

La prestation de service désigne le contrat par lequel une entreprise fait exécuter par un tiers des activités qui ne sont pas liées à son activité principale ou qui concernent des tâches spécialisées.

Le contrat de sous-traitance recouvre le contrat par lequel l'entreprise demande l'exécution à un tiers de tout ou partie d'une production ou d'un service qu'elle doit elle-même effectuer pour un client, cette production, ce service entrant dans son objet commercial.

Le transfert d'entreprises ou d'établissement est une modification dans la situation juridique de l'employeur résultant notamment d'une vente, d'une fusion, d'une transformation du fonds, d'une mise en société, d'une succession : la situation juridique de l'entreprise se modifie mais son activité se poursuit.

Dans ces trois cas, la réglementation du travail fixe des obligations particulières.

Dans la pratique des entreprises, en particulier pour le domaine des Ressources Humaines, où les solutions informatiques ont été très tôt hébergées à l'extérieur de l'entreprise, plusieurs termes peuvent être utilisés pour désigner les différents niveaux d'externalisation.

Les nuances entre ces différentes pratiques sont parfois difficiles à saisir, ce qui prouve, si besoin en est, la nécessité de définir très clairement le **périmètre d'application** et le **niveau de responsabilité** de chacun : le client et le prestataire. Sachant que parfois, ces deux parties peuvent convenir dans un contrat global :

- d'une sous-traitance d'activité,
- de la réalisation d'une prestation de service,
- du transfert d'une activité de l'entreprise.

Il convient alors de qualifier très exactement chaque volet du contrat et de déterminer les obligations respectives des signataires. **Dans tous les cas, le droit prévaudra sur la qualification RH adoptée par les parties.**

Au niveau juridique, l'externalisation s'apparente donc à de la **prestation de service** car les tâches réalisées par le prestataire sont souvent des tâches que les services RH ne souhaitent plus effectuer.

La sous-traitance est généralement utilisée dans le processus de production de l'entreprise. Mais elle peut tout à fait s'appliquer pour l'externalisation de tâches administratives, puisqu'il s'agit de transférer au sens de confier tout ou partie de l'exécution d'une fonction vers un prestataire extérieur à l'entreprise.

Selon les entreprises, l'externalisation de la gestion administrative de la formation peut donc être désignée comme relevant soit de la sous-traitance, soit de la prestation de service.

1.4 L'intérêt du CSP

« La mise en place d'un CSP est pour moi incontournable avant d'envisager l'externalisation. Il permet d'harmoniser les pratiques et d'améliorer en continu les processus, pendant une période qui peut prendre plusieurs mois. »

Marc JOLY
Directeur Formation
Compass Group

Le concept de centre de services est né aux Etats-Unis, dans les années 80. Des multinationales de divers secteurs économiques (American Express, Kellogg's, Whirlpool) ont mis cette idée en pratique pour réorganiser leurs départements financiers sur leurs marchés domestiques. Ce concept s'est adapté au contexte européen et a progressivement pris de l'ampleur. Il figure aujourd'hui parmi les priorités de nombreux grands groupes européens.

Loin d'un « effet de mode », les centres de service partagé (ou « shared service centers ») constituent une réponse privilégiée face à la complexité croissante des structures d'entreprise.

Le CSP, ou **Centre de Services Partagés**, se met en place dans les entreprises qui souhaitent mutualiser les ressources de support.

Elles mettent ainsi à disposition de leurs établissements et filiales une structure centralisée, dédiée essentiellement aux fonctions administratives, qui refacture ses prestations aux services opérationnels. La mise en place d'un CSP implique de définir des processus de fonctionnement optimisés et partagés par tous les « clients » internes.

Pour les entreprises multi-sites, **la mise en place d'un CSP est une bonne étape avant le choix de l'externalisation.** Ses objectifs sont en effet très proches de ceux de l'externalisation : rationalisation des moyens et des compétences, amélioration de la productivité, adaptation aux fluctuations d'activités. Les services opérationnels sont également libérés des tâches administratives et peuvent se recentrer sur leur cœur de métier.

Pendant une période moyenne de deux ans, **les processus se rôdent**, les collaborateurs de l'entreprise prennent de nouvelles habitudes, et il est plus facile ensuite d'externaliser ce fonctionnement qui a fait ses preuves.

Dans le cadre de la gestion administrative de la formation, la mise en place d'un CSP peut être envisagée si le volume d'heures stagiaires est significatif. Certains prestataires proposent de jouer ce rôle de chef de projet et d'assurer ainsi une maîtrise d'œuvre déléguée pour le montage du CSP et le suivi de son fonctionnement.

2. La gestion de la formation professionnelle

La gestion de la formation professionnelle est une fonction bien particulière au sein des RH. Elle intègre un grand nombre de missions, dont certaines peuvent être plus ou moins facilement confiées à un prestataire.

La particularité de la formation professionnelle réside également dans la complexité de la législation, qui connaît cette année une nouvelle réforme.

2.1 Particularités de la fonction

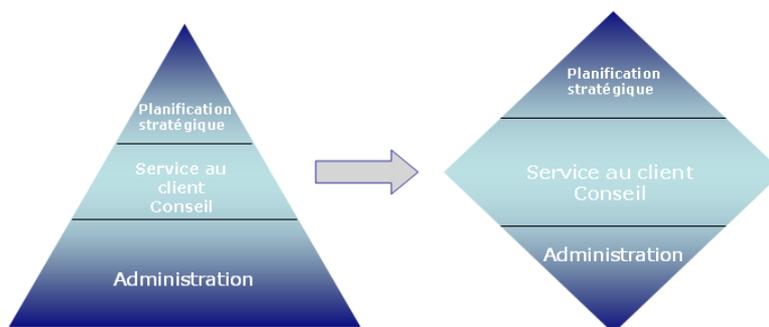
La gestion de la formation est une fonction particulièrement complexe. Elle mêle les aspects organisationnels, logistiques, financiers, et législatifs. Elle nécessite d'être à fois parfaitement informé de la stratégie de l'entreprise, et des besoins des salariés, de connaître les nombreux dispositifs disponibles pour organiser les formations et en obtenir le financement, de suivre les nouvelles méthodes d'apprentissage intégrant de plus en plus de technologie, et d'être parfaitement organisé pour gérer les dossiers administratifs et l'organisation logistique des sessions.

Toutes ces tâches ne nécessitent pas le même niveau de compétence, et il est important d'identifier quel est réellement le **cœur de métier** du responsable formation, pour éviter de s'éparpiller sur des aspects chronophages.

« Dans certaines activités, le recueil des besoins nécessite de bien connaître des métiers parfois complexes et très techniques. La difficulté de la mission réside également dans l'évaluation de l'efficacité des actions de formation. »

Gabrielle BESOMI
Training Manager
Valeo Electrical Systems

La réallocation des ressources vers des fonctions à plus forte valeur ajoutée



« Nous avons évalué à 40 jours/ an par formateur le temps à gagner sur les tâches à faible valeur ajoutée. En les centralisant, nous avons pu faire évoluer les collaborateurs vers de nouvelles missions qui leur permettent notamment de se concentrer sur l'application de la réforme et d'exercer un nouveau rôle de conseil. »

Marc JOLY
Directeur Formation,
Compass Group

La réelle valeur ajoutée du responsable formation réside dans sa capacité à **analyser les besoins** des salariés et de leurs managers, à les **confronter à l'évolution de l'entreprise** et à organiser les sessions de formation adéquates, avec les **méthodes pédagogiques** adaptées.

Son rôle est tout à fait stratégique pour l'entreprise, car il est en charge du **développement des compétences**, mais aussi de la **fidélisation** des collaborateurs, puisque la formation fait partie des facteurs de motivation et de reconnaissance.

Le responsable de la formation est également confronté aux problématiques de **gestion des budgets** de formation. Il doit pour cela échanger avec des organismes variés et connaître la législation et les circuits qui lui permettront **d'optimiser les financements**.

Le rôle du responsable de la formation doit donc s'orienter de plus en plus vers les missions à forte valeur ajoutée, basées sur **l'élaboration du plan de formation** et la mise en place de **parcours certifiants**, qui seront d'ailleurs **au cœur de la réforme** de la formation professionnelle en cours.

Face à l'importance stratégique de ces missions, la gestion administrative des dossiers de formation ne fait clairement pas partie des tâches à réelle valeur ajoutée. Pourtant, dans de nombreuses entreprises, le responsable de la formation assure lui-même ces tâches.

L'externalisation ou la centralisation présente donc une solution pour repositionner le responsable formation sur sa mission.

2.2 La législation de la formation professionnelle

La formation professionnelle a connu en France de nombreuses réformes, mais elle souffre toujours de sérieuses critiques. Ainsi, depuis 2007, de nombreux rapports (mission sénatoriale, rapports de l'Inspection Générale des Affaires Sociales –IGAS- rapports de la Cour des Comptes) dénoncent le caractère **complexe** et **coûteux** du système français de la formation professionnelle continue et son incapacité à assurer un égal accès des individus à la formation.

Le gouvernement a décidé d'engager une nouvelle réforme qui doit relever le défi de simplifier le système tout en favorisant l'accès à la formation, au travers de dispositifs adaptés aux différents profils des individus, et ceci dans un contexte aigu de crise financière, économique et d'emploi.

Le projet de loi relatif à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie adopté au conseil des Ministres le 29 avril, et qui doit commencer à être examiné au Parlement poursuit plusieurs objectifs (exposé des motifs du projet de loi) :

- **mieux orienter les fonds de la formation professionnelle** vers ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les demandeurs d'emploi et les salariés peu qualifiés ;
- **développer la formation** dans les petites et les moyennes entreprises, insérer les jeunes sur le marché du travail, en s'appuyant notamment sur les contrats en alternance ;
- **améliorer la transparence** et les circuits de financement et mieux évaluer les politiques de formation professionnelle ;
- **simplifier, mieux informer, mieux orienter** et accompagner les salariés et les demandeurs d'emploi.

Pour atteindre ces objectifs, le gouvernement axe la réforme autour des cinq points suivants :

- **Créer un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FSPP)** pour financer la formation des demandeurs d'emploi et des salariés peu qualifiés employés notamment dans les petites et moyennes entreprises, abondé par une partie des contributions « formation » des entreprises versées aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) - 900 M€ en vue de former 500 000 salariés supplémentaires et 200 000 demandeurs d'emplois ;
- **Rendre les circuits de financement plus efficaces** en prévoyant, dans les deux ans à compter de la publication de la loi, la suppression des agréments des OPCA et un mécanisme de délivrance d'un nouvel agrément de l'Etat sur la base d'une plus grande surface financière, d'une plus grande aptitude à assurer leurs missions et à intervenir dans les PME et les territoires. Ce que certains ne manquent pas de traduire ainsi : réduction du nombre des OPCA du fait du renforcement de leur surface financière (le niveau de collecte minimal pouvant être de 100 M€) ;
- **Simplifier et améliorer les outils de la formation** en particulier en mettant en place un dispositif de portabilité du droit individuel à la formation (DIF), en donnant une base légale au passeport formation, et en mettant en place un bilan d'étape professionnel ;
- **Faire de l'orientation professionnelle une mission d'intérêt général** permettant à toute personne quel que soit son âge ou son statut d'accéder à des services identifiés ;

- **Renforcer la coordination** des actions de l'Etat, des régions et des partenaires sociaux au travers de la définition d'un nouveau dispositif de contractualisation du programme régional de développement des formations professionnelles (PRDF) mis en place dans le cadre des lois de décentralisation.

Ces différentes mesures soulèvent des interrogations :

- Les entreprises ne risquent-elles pas de se désengager de la formation de leurs salariés (ou pour le moins de centrer leurs efforts de formation sur les actions d'adaptation à l'emploi et aux évolutions de l'emploi) si une partie de leurs fonds est distraite pour financer la formation des demandeurs d'emploi ?
- Est-ce qu'à terme la contribution formation ne servira pas à financer exclusivement la formation des demandeurs d'emploi ?
- Est-ce que les OPCA vont rester l'expression d'une politique conventionnelle paritaire de branche ?
- La mutualisation des fonds collectés et leur attribution privilégiée vers les PME sera-t-elle suffisante pour permettre aux petites structures de bénéficier de davantage de formation ? Ces petites entreprises n'ont-elles pas une difficulté inhérente à leur taille et à leur organisation, qui rend complexe la mobilisation des individus pour mettre en place les dispositifs de formation ?
- Une réorganisation des OPCA effectuée exclusivement à partir de critères d'organisation économique parallèlement au changement en profondeur des secteurs économiques du fait de la crise répondra-t-elle aux enjeux de demain ?

Les impacts pour le service formation :

Cette évolution de la Formation Professionnelle accentue le **phénomène d'individualisation** amorcé avec la loi de 2004. Si la réforme a pour objectif de développer et simplifier les dispositifs de formation, elle n'en réduit pas le nombre.

Evolution du CIF, portabilité du DIF, développement de la VAE, mise en place du dispositif de formation initiale différée, création du bilan d'étape professionnel : **l'éventail des possibilités s'élargit** et nécessite une bonne connaissance de la législation.

A titre d'exemple, une des dispositions de la nouvelle loi prévoit que 40% des fonds récoltés par les OPCA soient destinés à **financer les formations qualifiantes** ou diplômantes. Il est donc essentiel pour l'entreprise de mettre au point des plans de formation qui incluent cet aspect, et prévoient le mode de certification final.

L'impact pour le responsable formation est direct : son rôle de développement des compétences est exacerbé. **Sa réflexion sur le plan de formation doit être menée plus en amont**, en étant plus proche des opérationnels. Il doit en effet connaître les différents niveaux de compétences et les besoins actuels et futurs des services, pour mettre en place les parcours et les certifications sous toutes leurs formes.

Dans ce contexte, l'externalisation des tâches administratives chronophages est pour lui une solution pour évoluer vers son rôle d'expert et **devenir un véritable consultant interne spécialisé**.

Cette nouvelle réforme met également en relief la nécessité pour le responsable formation de maîtriser les évolutions de la législation, en particulier pour **optimiser les financements** de la formation.

L'externalisation de la recherche de financement et de la négociation avec les différents organismes peut être là aussi une solution, en particulier dans ce contexte de crise et de modification des circuits et de la législation.

Cet avantage est lui aussi bien compris par les responsables formation. Parmi les répondants à notre étude, plus de **72% citent l'optimisation financière parmi les avantages des projets d'externalisation de la gestion de la formation**.

2.3 Les tâches à externaliser

La fonction formation assure un nombre important de tâches administratives.

Pour se recentrer sur les activités stratégiques, l'externalisation est un bon moyen de se décharger de ces tâches à faible valeur ajoutée.

Mais les prestataires peuvent également aller plus loin et proposer de prendre en charge des prestations à plus forte valeur ajoutée, en amont et en aval du processus administratif.

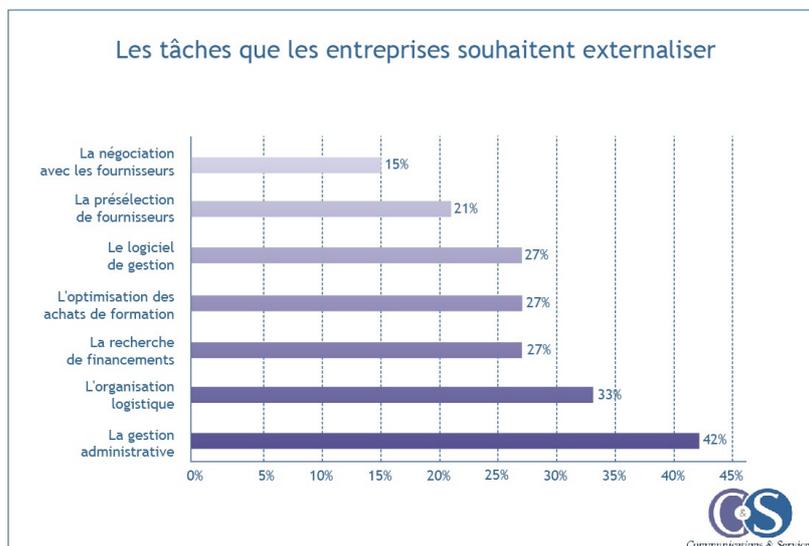
Que peut-on demander à un prestataire ?

Les sociétés spécialisées dans l'externalisation de la formation professionnelle ne proposent pas toutes les mêmes services, mais il est possible de définir quatre grands types d'interventions :

- la gestion des **achats** de formation,
- la prise en charge du **processus administratif** des dossiers de formation et de **l'organisation logistique** des sessions,
- la gestion des dossiers de **financement** de la formation professionnelle,
- l'externalisation du **système d'information** (SIRH).

Les entreprises interrogées sur leurs projets d'externalisation dans notre enquête citent en premier la gestion administrative (42%), puis la gestion logistique (33%).

La sélection et la négociation avec les fournisseurs, plus proches du cœur de métier, arrivent en dernier dans la liste des missions que les entreprises envisagent d'externaliser .



Source : Etude C&S premier semestre 2009

La gestion du processus administratif

Depuis le recueil des besoins de formation jusqu'au suivi de la facturation, toutes les tâches du service formation peuvent théoriquement être confiées à un tiers.

Dans la réalité, beaucoup d'entreprises considèrent que l'élaboration du **plan de formation** est trop stratégique pour être externalisée.

Les prestataires se rangent généralement de cet avis, mais ils peuvent apporter une aide dans **l'organisation et la consolidation du recueil des besoins**. Ils peuvent également conseiller leur client pour toute la partie **relation sociale** concernant la formation : préparation des commissions de formation, du Comité d'Etablissement et du Comité Central d'Entreprise.

Dans le cadre de la **gestion du processus administratif**, le prestataire peut prendre en charge :

- le montage des dossiers de formation,
- la commande d'achat de formation aux organismes,
- les inscriptions, les convocations et les relances,
- la gestion des annulations et des reports,
- le suivi des stages réalisés,
- la constitution du dossier (convention de formation, attestation de présence, facture...)
- la demande de prise en charge auprès des OPCA,
- le suivi du règlement,
- la déclaration fiscale,
- l'évaluation de la formation.

Toutes ces tâches s'accompagnent bien entendu d'une **saisie informatique** qui permet notamment d'obtenir au final, des états **d'analyse et de reporting**.

Ils sont fournis mensuellement pour donner à l'entreprise une vision de l'état d'avancement et des résultats des plans de formation.

Selon le type de formation (inter, intra, ou internes) et les ressources disponibles en entreprise, le prestataire peut également prendre en charge **l'organisation de la logistique** pour le compte de son client : hébergement, transport, location de salles et de matériel.

Le sourcing

Externaliser la formation professionnelle est l'occasion de faire le point sur le processus de choix des organismes, et de **rationaliser les achats de formation**.

La centralisation permet en effet de regrouper les demandes de formation des différents services et établissements. Il est ainsi possible de négocier avec les fournisseurs des tarifs préférentiels ou d'organiser des sessions intra-entreprises.

Cette optimisation peut être proposée comme une prestation de conseil qui ne sera pas forcément liée à un contrat d'externalisation, mais elle est plus intéressante à réaliser **une fois les processus optimisés**.

Après avoir recensé les types de formation les plus fréquemment demandés et avoir examiné les sessions déjà réalisées, le prestataire peut prendre en charge la **négociation des tarifs** en centralisant les demandes des différents établissements. Il peut également définir les fournisseurs les plus intéressants, tant sur le plan **qualitatif** que sur le plan **financier**.

Le prestataire n'est que force de proposition, le responsable formation restant le décisionnaire final. Son indépendance est le gage de son impartialité.

L'optimisation financière

Tous les prestataires spécialisés dans l'externalisation de la formation professionnelle ne proposent pas cette prestation, qui nécessite de connaître en profondeur la législation et de maîtriser les circuits de financements.

Toutefois, il est important de savoir que **l'obtention de financement** est facilitée par :

- **Une préparation plus rapide et plus fiable** des dossiers de formation,
- **Une présentation professionnelle et formalisée** des plans de formation qui en améliore l'éligibilité.

Un prestataire qui maîtrise la constitution des dossiers administratifs sera donc d'autant plus efficace dans l'optimisation des financements. Sans oublier que la réforme en cours amène de **nouvelles règles d'éligibilité** qu'il faut parfaitement maîtriser pour obtenir les meilleurs financements.

2.4 Les points clefs du contrat

Le choix de l'externalisation implique de **mettre en place un véritable partenariat** avec son prestataire. Il s'agit ici d'échanger tous les éléments pour assurer la bonne exécution de la prestation, en mobilisant toutes les ressources et compétences nécessaires, et ceci dès la phase pré-contractuelle.

Le fournisseur, en qualité de prestataire de services, a effectivement une **obligation de conseil**. Il doit prendre connaissance des besoins de son client, lui conseiller la meilleure solution et l'informer des contraintes et risques éventuels. De son côté, l'entreprise a une **obligation de collaboration**, et se doit d'informer son fournisseur sur ses besoins et contraintes (ex : existant informatique, règles propres à l'entreprise ou à son secteur, etc.). Elle doit également poser toutes les questions nécessaires à la bonne compréhension de la prestation proposée.

Cette collaboration se poursuit lors de la réalisation de la prestation. Les comités de suivi de projet doivent se tenir informés des résultats, du respect des niveaux de services définis au contrat, et des évolutions éventuelles de l'environnement ou des besoins de l'entreprise.

Assurer la qualité du service

Pour répondre aux besoins du client définis dans le cahier des charges, le prestataire doit décrire les mesures prises pour assurer la qualité de service.

Le Plan d'Assurance Qualité (PAQ) est annexé au contrat et permet de définir toutes les exigences du client en matière de qualité et toutes les dispositions nécessaires pour assurer la réussite du projet. Il est donc important d'y décrire :

- **l'organisation** et les interlocuteurs chez le prestataire et chez le client,
- **le fonctionnement des comités** de management du projet,
- **les moyens et méthodes** mis en œuvre pour assurer la prestation,
- **les indicateurs** de suivi de la qualité du service (SLA pour Service Level Agreement) et les dispositifs de contrôle de ces indicateurs,
- **les processus d'alertes** et de demande d'évolution.

Ces dispositions s'entendent pour les deux parties : le prestataire doit lui aussi définir clairement ce qu'il attend de son client en termes de ressources et d'organisation pour mener à bien sa prestation.

Les indicateurs du SLA sont à définir avec soin. Ils doivent refléter le succès de l'accomplissement de la tâche, sans être trop complexes à recueillir ou calculer.

Selon les projets, ces mesures pourront concerner :

- le délai de traitement des dossiers,
- le taux de remplissage des sessions,
- le taux d'absentéisme,
- le taux d'anomalies.

Parmi les indicateurs de performance, le prestataire peut aussi prendre en compte la diminution des coûts de formation, l'obtention de financements et la maîtrise du risque social.

La réversibilité du contrat

Le contrat devra également préciser les modalités de **réversibilité**, dans le cas où l'entreprise souhaite réintégrer la fonction en interne ou la transférer à un autre prestataire (fin de contrat ou rupture).

Cette clause de réversibilité doit mentionner en détail les dispositifs que le prestataire s'engage à mettre en œuvre pour **assurer un transfert** de l'historique des dossiers et, le cas échéant, de l'infrastructure, du savoir-faire et des ressources nécessaires pour que le client ou le nouveau prestataire reprenne la réalisation du service dans les meilleures conditions. Les modalités financières de cette clause doivent aussi être définies précisément.

Cette possibilité de réversibilité du contrat est un point important pour la présentation du projet en interne. Elle peut contribuer à **lever les freins** tels que la crainte de perte de contrôle, évoquée en partie 3.

Les responsabilités

Les contrats d'externalisation comportent généralement des clauses définissant **les limites de responsabilité** du prestataire. Celles-ci doivent être rédigées avec soin, pour ne pas aboutir à décharger totalement le prestataire de toute responsabilité, car la jurisprudence tend à annuler ce type de clause.

De même, les **montants des pénalités** en cas de non exécution du contrat par le prestataire doivent, elles aussi, rester dans des limites raisonnables, sous peine de ne pas être considérées comme valable en cas de litige.

Lors de la négociation contractuelle, il est possible de **répartir les responsabilités** de manière raisonnable et de fixer un plafond pour les dommages et intérêts éventuellement dus en cas de manquement.

L'équilibre des engagements et des obligations des deux parties est essentiel pour mener une relation de partenariat où chacun récoltera les bénéfices du contrat.

Les modes de tarification

Comme évoqué précédemment, les coûts de l'externalisation RH sont définis par rapport à des unités d'œuvre, qui permettent au client de bénéficier de l'avantage de la **flexibilité du prix** en fonction des activités réellement réalisées.

Dans le domaine des RH, ils se basent généralement sur des volumes de tâches en fonction du nombre de salariés de l'entreprise. Au niveau de la formation, ce sont les dossiers traités, ou le nombre d'heures de formation réalisées (« heure stagiaire ») qui seront le plus souvent utilisés comme base de facturation.

Il est recommandé de définir dans le contrat les **modalités d'application** de cette flexibilité tarifaire. Comment s'effectue le calcul de ces unités d'œuvre ? A quelle périodicité ? Comment se répercutent les éventuelles variations sur la facturation ?

Une grille tarifaire peut être envisagée avec des paliers quantitatifs. Le prestataire peut également demander à son client un engagement sur les volumes.

Enfin, à volume de tâches égal, le contrat d'externalisation prévoit les clauses de révision des prix, qui reposent généralement sur l'indice Syntec.

Les dispositifs de confidentialité

Que le contrat intègre ou non la prise en charge du SIRH, les questions de confidentialité des données se posent tout particulièrement dans les domaines des Ressources Humaines.

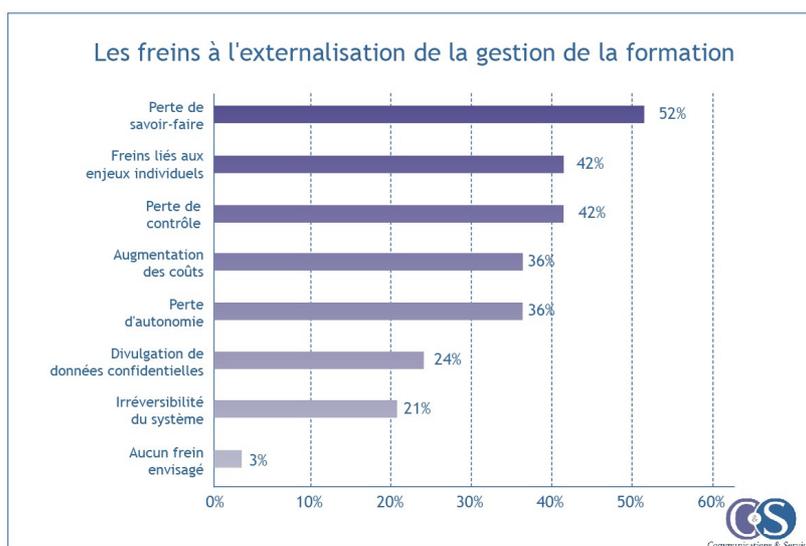
Le contrat devra donc mentionner toutes les dispositions prises par le prestataire pour assurer au client un niveau de sécurité maximale.

3. Les clefs pour mener à bien son projet

3.1 Vendre son projet en interne

Les nombreux avantages de l'externalisation semblent évidents. Ils serviront de base à l'argumentaire déployé en interne pour présenter le projet. Il n'en reste pas moins que les projets d'externalisation peuvent être envisagés avec crainte par certains collaborateurs. Il est donc essentiel de **lever les freins** en montrant qu'ils ont été **examinés et pesés** dans la décision.

Comme dans tout projet, l'externalisation de la gestion de la formation professionnelle doit aussi être portée par le management RH, et une communication appropriée doit l'accompagner.



Evaluer les risques

Les freins significatifs cités par les entreprises concernent la perte de savoir-faire (citée par 52% des répondants), la perte de contrôle (42%) et l'augmentation des coûts (36%).

La perte de savoir-faire : elle est finalement très relative, puisque la société d'externalisation conserve un contact étroit avec son client. D'autre part, les tâches externalisées concernent en majeure partie les missions administratives, à faible valeur ajoutée.

Libéré de ces tâches chronophages, le responsable de la formation peut alors exercer sa fonction en l'orientant vers les aspects les plus valorisants, nécessitant le plus de compétences métier. Le chef de projet interne a également tout loisir de suivre l'actualité et la législation grâce à l'expertise de la société qui traite pour lui les aspects les plus délicats de la fonction.

La perte de contrôle est une crainte qui est aussi très liée à l'idée fausse que l'externalisation se réalise sans lien ou échange avec le prestataire. Dans la réalité, cette notion de contrôle est importante pour les deux parties. Dans les contrats d'externalisation, le suivi des indicateurs de succès de la prestation est un point crucial évoqué précédemment. Il est aussi possible de mettre en place des procédures de co-pilotage de la fonction. Il est intéressant de noter que cette crainte de perte de contrôle est aussi le deuxième inconvénient cité par les entreprises dans le dernier baromètre Outsourcing Ernst & Young, mais il tend à se réduire (23% en 2005, 15% en 2008).

L'augmentation des coûts fait également partie des risques cités par les entreprises. Ce facteur est paradoxal, puisque les entreprises expriment en majorité (à 55%) une volonté de gain financier dans l'opération d'externalisation. Ce constat dénote une méconnaissance des coûts réels et une crainte des coûts cachés, qu'il est important de lever au plus tôt avec son prestataire et de consigner dans le contrat, en prenant en compte toutes les composantes listées au § 2.4.

Communiquer

Comme dans tous les projets, la communication est un facteur clef de réussite d'une opération d'externalisation.

Dans le cadre de la gestion de la formation, un des premiers messages à communiquer concerne la prise en compte de **l'importance des tâches de back-office**. Leur parfaite réalisation est le socle d'un service formation efficace.

C'est la raison pour laquelle il est choisi de l'externaliser : pour que ces tâches soient menées par des spécialistes uniquement dédiés à cette fonction, qui les réaliseront avec une meilleure productivité et dont un des rôles est de s'adapter en permanence aux évolutions de cette fonction.

L'externalisation des tâches administratives est aussi l'occasion de redéfinir l'organisation, de poser les bonnes questions sur le rôle des responsables formation. L'externalisation des tâches à faible valeur ajoutée est l'occasion d'une **montée en compétence des équipes internes**, qui se voient attribuer de nouvelles missions plus valorisantes.

Une fois la communication réalisée sur les avantages du système, il est important de définir clairement les rôles de chacun, le déroulement du projet et la nouvelle organisation du traitement des dossiers de la formation.

Les partenaires sociaux sont également à prendre en compte : afin de finaliser au mieux un projet d'externalisation, il est indispensable de respecter le cadre juridique prévu par la législation en la matière.

La présentation en CE ou CCE doit respecter les règles prévues dans le code du travail.

Gérer le transfert des salariés

Dans certains cas, le transfert des salariés chez le prestataire peut être une solution pour éviter les suppressions de poste. Ce transfert peut être mal vécu, le salarié se voyant traité comme un actif déshumanisé.

Le changement d'entreprise n'est pas un acte anodin (modification de lieu, de collègues, de contrat...) et il est important de s'assurer que le collaborateur retrouvera des conditions de travail équivalentes.

Il est également possible d'envisager le maintien du collaborateur dans l'entreprise, même s'il est employé maintenant par l'outsourcer.

Ici aussi, il est important de mettre en avant la **valorisation de sa tâche**, la possibilité pour lui de la mener au mieux, entouré de professionnels qui pourront l'amener vers un niveau d'excellence qu'il n'aurait pas atteint en restant dans l'entreprise.

Accompagner le changement

« L'accompagnement au changement est essentiel pour un projet qui modifie profondément le métier du collaborateur.

Nous avons choisi de responsabiliser notre équipe en lui demandant de définir elle-même les impacts de cette nouvelle organisation, mais nous nous sommes aussi fait accompagner, car un regard extérieur est indispensable. »

Marc JOLY
Directeur Formation
Compass Group

L'externalisation bouleverse les méthodes de travail. Il est important de s'assurer que les équipes seront accompagnées dans la mise en place des nouveaux processus, pour qu'elles les adoptent entièrement et s'assurent de leur parfaite adéquation avec l'organisation visée.

Il est conseillé généralement de confier cet accompagnement au prestataire de l'externalisation, qui connaît parfaitement le métier du responsable de la formation et saura prendre en compte les différentes composantes du projet.

Cet accompagnement doit en effet intégrer les dimensions :

- **Organisationnelles** : la centralisation des processus et leur traitement complet ou partiel nécessite de définir les meilleures méthodes et circuits de traitements des dossiers. Les rôles des différents intervenants s'en trouvent modifiés.
- **Techniques** : la mise en place ou l'évolution du logiciel de gestion des dossiers de formation fait partie intégrante du projet et nécessite de définir clairement les points d'intégration et les dispositifs de sécurité du système.
- **Humaines** : la prise en compte des contraintes, des craintes et des motivations des différents collaborateurs concernés par le projet d'externalisation de la gestion de la formation est nécessaire et se trouve être une composante essentielle du succès du projet.

3.2 Le rôle du système d'information

La mise en place de nouveaux processus pour la gestion administrative de la formation professionnelle est souvent l'occasion de repenser son système d'information.

L'évolution fonctionnelle des logiciels a permis l'intégration de fonctions de workflow qui permettent d'automatiser le traitement des tâches et les processus de validation très répandus dans les RH.

Le développement de l'économie numérique et la mise au point de processus de télé-déclaration encouragent les entreprises à recourir massivement à ces nouvelles technologies, qui accélèrent les échanges et évitent les ressaisies, génératrices d'erreurs.

Selon l'origine du prestataire, diverses solutions peuvent être proposées :

- **mise en place d'un nouveau logiciel** édité ou intégré par le fournisseur (cas des SSII et des sociétés qui ont pour métier de base l'édition de logiciels RH),
- **reprise du système d'information existant** dans un contrat d'infogérance,
- **utilisation du logiciel interne** référencé ou créé par l'outsourcer, qui donne à son client les accès nécessaires pour le pilotage.

Le système à privilégier est bien sûr celui qui correspond au besoin exprimé par l'entreprise, qui n'a pas forcément intérêt à changer de solution si son logiciel lui convient.

Choisir son logiciel

La gestion de la formation est un domaine bien particulier qui nécessite à la fois une **rigueur** dans l'application de la législation, et une **souplesse** dans l'organisation des processus de traitement des dossiers.

Depuis le recueil des besoins jusqu'au suivi budgétaire, en passant par l'élaboration du plan et la gestion des dossiers de formation, les logiciels spécialisés dans la gestion de la formation ont atteint aujourd'hui un niveau de maturité qui permet de répondre à la plupart des besoins des entreprises.

Toutefois, tous les spécialistes RH ne proposent pas un module de gestion de la formation. Le marché se partage entre :

- **les éditeurs de logiciels de gestion intégrée (ERP)**, qui proposent des fonctionnalités de paie et RH, dont un module est consacré à la formation (SAP, Cegid...),
- **les acteurs spécialisés dans les Ressources Humaines**, qui proposent le plus souvent des logiciels hébergés, reposant là aussi sur un socle fonctionnel paie / RH (ADP-GSI, HR Access, Meta4, Cezanne...),
- **les solutions spécialisées**, qui sont dédiées à la gestion de la formation, mais qui s'étendent de plus en plus à la gestion des compétences, voire du recrutement. (Open Portal, Foederis, Sigma, Inser, Neeva...).

Le choix de la solution se fera selon :

- **les objectifs du projet** : l'entreprise cherche-t-elle uniquement à informatiser le traitement administratif de la formation professionnelle, ou souhaite-t-elle un système qui lui permette de mettre en place une gestion plus étendue, pour une prise en compte globale du capital humain ?
- **l'intégration** dans le SIRH existant.
- **les critères de sécurisation** imposés par les DSI, en particulier pour le mode hébergé.

Le socle technologique est aussi à prendre en compte, ainsi que le choix d'héberger ou non la solution à l'extérieur de l'entreprise.

Les fonctionnalités de workflow doivent être examinées pour s'assurer que le traitement des dossiers pourra s'adapter souplement au processus de l'entreprise.

Les nouveaux SI et leur accès décentralisé permettent également d'envisager des systèmes de pilotage partagé, ou de décomposition du système de contrôle et validation des tâches.

Toutefois, dans les grands groupes, le choix d'une solution unique et intégrée pour le traitement de la paie et toutes les fonctions de gestion des ressources humaines est souvent la règle.

Opter ou non pour le libre service

A l'heure du **web 2.0**, de l'accès à Internet pour tous et du partage des connaissances, le système d'information évolue rapidement, et les fonctions RH sont directement touchées.

Le collaborateur utilise aujourd'hui à titre personnel des applications et services en ligne avec une simplicité et une facilité d'accès qu'il aimerait pouvoir retrouver dans son entreprise.

Le SIRH tend donc à s'ouvrir au collaborateur, sous la forme de « portail RH » accessible selon un système de droits et hiérarchies.

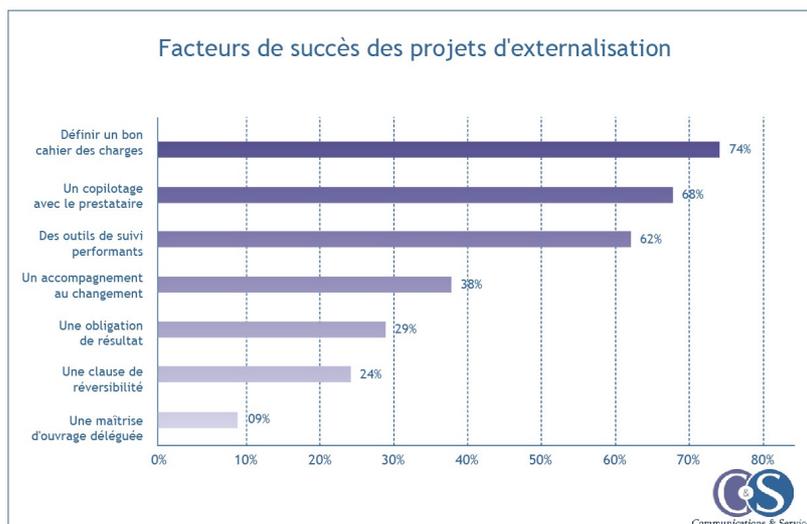
Dans le domaine de la formation professionnelle, l'accès au référentiel, la consultation des compteurs DIF ou des dossiers formation, voire l'inscription en ligne et l'évaluation post formation sont des fonctions disponibles à travers ce type de portail.

Il faut toutefois rester prudent dans la mise en œuvre de ces fonctions, et anticiper les conséquences de cette ouverture à tous les salariés.

Selon l'organisation de l'entreprise et le profil des collaborateurs, laisser penser au salarié qu'il peut choisir librement les formations qu'il souhaite peut être délicat. On préférera généralement laisser au manager le rôle d'interface avec le système d'information, pour qu'il puisse arbitrer entre les aspirations du salarié et les besoins de l'entreprise pour mener à bien les tâches actuelles et futures.

3.3 Rédiger le cahier des charges

L'importance du cahier des charges est reconnue par les entreprises. Elles sont en effet 74% à citer celui-ci comme premier facteur de succès pour les projets d'externalisation.



Source : Etude C&S premier semestre 2009

Pour être exhaustif et anticiper la négociation technico-contractuelle, le cahier des charges devra prendre en compte les points particuliers vus au niveau du contrat (cf. §2.4).

Le cahier des charges doit en effet énoncer les **obligations contractuelles attendues** du prestataire par le client, qu'elles soient administratives ou techniques.

Le cahier des charges doit également décrire précisément les **besoins et attentes** du client.

Il est généralement réalisé par le client lui-même, mais il peut aussi être confié à un conseil extérieur, ou à l'outsourcer présélectionné qui pourra effectuer les audits nécessaires pour inclure dans ce cahier des charges une vision plus précise de l'organisation du client et de ses besoins. Cette étape lui permet également d'évaluer les ressources disponibles pour la mise en œuvre du projet.

Charge au client d'y ajouter ensuite les obligations contractuelles citées précédemment.

Voici une liste des points que doit contenir le cahier des charges pour l'externalisation de la gestion de la formation :

- Objet du cahier des charges,
- Domaine d'application,
- Définition du périmètre du projet,
- Organisation du service formation,
- Documents support du processus,
- Description du processus de gestion de la formation,
- Les tâches à externaliser,
- Les données gérées (en entrée, en sortie),
- Les ressources disponibles,
- Statistiques et tableaux de bord,
- Le système d'information actuel et souhaité,
- Le format de réponse et les obligations contractuelles attendues.

3.4 Comment choisir son prestataire

Le marché de l'offre d'externalisation de la formation professionnelle se partage entre trois types de prestataires :

- **les sociétés de services informatiques** qui intègrent des logiciels SIRH, et qui prennent parfois en charge le back-office formation.
- **les organismes de formation** qui ont développé cette activité .
- **les outsourcers spécialisés** dans la gestion de la formation professionnelle.

Notons également que certains OPCA ont démarré la création de cellules dédiées à l'externalisation de la formation pour leurs adhérents.

Le choix du prestataire se fera bien sûr selon la réponse apportée aux besoins exprimés dans le cahier des charges.

Mais certains critères peuvent permettre d'orienter assez vite son choix vers une short-list de fournisseurs qui se distingueront par leur expertise, leur proximité, l'étendue de leur offre, leur indépendance et la pérennité de leur modèle.

Expertise

« Le professionnalisme du prestataire est le critère le plus important selon moi, et il se révèle dès la phase avant-vente. Le prestataire qui prend le temps de l'écoute, et qui sait vous dire non s'il ne vous trouve pas encore prêt est certainement celui qui vous accompagnera le mieux une fois la relation contractuelle établie. »

Marc JOLY
Directeur Formation
Compass Group

L'expertise du prestataire ne se réduit pas à ses connaissances dans le domaine de la formation professionnelle.

Le prestataire d'externalisation se doit d'être un parfait expert dans le domaine choisi. Mais il doit également être en mesure de **gérer le projet** d'externalisation et d'**accompagner son client** dans cette nouvelle organisation.

L'expertise dans le domaine de la formation professionnelle doit se démontrer dès le début de la relation commerciale. La capacité du prestataire à évaluer vos besoins, à analyser votre organisation et à proposer des axes d'amélioration est primordiale pour démontrer son savoir-faire et sa connaissance métier.

L'expertise dans le corps de métier est aussi importante à mesurer.

Elle peut se vérifier notamment par les références clients, mais aussi par les partenariats que l'entreprise a pu monter avec des organismes spécialisés dans une branche professionnelle.

Un prestataire avec une bonne connaissance d'un secteur pourra également fournir des indicateurs sur les performances à atteindre et les gains à espérer.

Pérennité

La surface financière est un critère important pour les entreprises qui souhaitent externaliser. La multiplicité des activités de certains prestataires rend parfois floue la part réalisée dans le domaine de l'externalisation.

Il est également important de mesurer la **viabilité du modèle financier** du prestataire.

La formation professionnelle est un domaine pointu, où exercent de bons prestataires spécialisés, qui n'ont pas forcément la taille d'un prestataire d'externalisation de la paie, par exemple.

Mais la croissance de l'entreprise et son business modèle permettent de valider la pérennité de l'entreprise.

L'équipement du prestataire, son organisation interne et les ressources qu'il est capable de dédier à votre projet sont également des éléments à prendre en compte.

Enfin, la définition du tarif des prestations est nécessaire pour valider la viabilité du modèle économique.

Une discussion avec le prestataire doit permettre de comprendre **en toute transparence** la structure de son tarif et comment il réalise les économies d'échelle qui lui permettent de proposer des prestations lui garantissant une marge suffisante, tout en présentant un avantage économique certain pour le client.

Indépendance

Pour pouvoir agir en toute liberté et préconiser les meilleures solutions à ses clients, l'outsourcer, dans sa mission de conseil, doit également afficher une totale indépendance par rapport aux organismes de formation, aux fournisseurs de logiciels et aux organismes de financement.

Synthèse

Les 8 points clefs pour réussir votre projet :

1. Evaluer les enjeux et les risques
2. Recentrer le rôle du responsable formation
3. Intégrer le projet dans la stratégie de l'entreprise
4. Evaluer le ROI en prenant en compte l'optimisation des financements
5. Choisir un prestataire indépendant et expert du domaine de la formation
6. Préparer avec soin la communication interne sur le projet
7. Prendre en compte le choix et/ou l'évolution du SI
8. Accompagner le changement

A propos de :

Communications & Services :

Fondée en 1995, Communications et Services, est une société spécialisée dans l'optimisation de la gestion administrative et financière de la formation professionnelle des entreprises.

Philippe YANA, fondateur et associé, travaille dans le secteur de la formation professionnelle depuis 1985 : ses équipes accompagnent les Directions des Ressources Humaines des entreprises en leur proposant leur expertise dans trois domaines d'action liés à la formation professionnelle : Audit et conseil, Ingénierie financière, externalisation de la gestion administrative.

Communications & Services, dont le siège est à Paris, intervient dans toute la France.

Pour plus d'informations : www.comservices.fr.

Niouzeo :

Ce livre blanc a été rédigé avec la collaboration de Niouzeo. Niouzeo conçoit et réalise des documents à valeur ajoutée (études, newsletters, livres blancs) pour les sociétés des services B to B.

www.niouzeo.com.



Communications & Services

2 rue Sainte Lucie
75015 PARIS

Tél. : 01 45 78 80 00

Fax : 01 45 78 10 88

contact@comservices.fr

www.comservices.fr