



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**DOMAINE DES SCIENCES
DE LA SOCIETE**

MENTION GESTION

MEMOIRE DE MASTER II EN GESTION



Parcours : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE

**Externalisation de la Gestion des
Ressources Humaines: Optimisation des
coûts pour l'entreprise**

Présenté par : RAKOTOMALALA Baholiniaina Minouche

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Monsieur RAZAFINDRAKOTO Paul Max Richard
Enseignant au sein du département Gestion

Encadreur professionnel :

Monsieur RAKOTOBÉ Onja Tsiresy
Expert comptable

Année Universitaire : 2016-2017

Session : Aout 2017

Date de soutenance : 14 Novembre 2017

SOMMAIRE

SOMMAIRE	III
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
Partie 1 : Description de l’externalisation des RESSOURCES HUMAINES	7
Chapitre 1 : Qu’est-ce que l’externalisation ?	9
Section 1. L’externalisation est une stratégie d’entreprise	9
Section 2. Comment déterminer si une activité RH est transférable ou non ?.....	14
Chapitre 2 : Contexte de l’externalisation dans l’entreprise.....	17
Section 1. Externalisation vue par les salariés	17
Section 2. L’externalisation vue par les dirigeants	18
Partie 2 : Analyse	21
Chapitre 3 Pourquoi externaliser ?.....	21
Section 1 Besoin en externalisation	22
Section 2 Quel est le coût que représente le traitement de la paie dans les RH ?.....	23
Chapitre 4 : Diagnostic.....	42
Section 1 : Diagnostic de l’environnement.....	42
Section 2 : Diagnostique interne	43
Partie 3 Solutions proposées et recommandations	48
Chapitre 5 : Recommandation Comment externaliser	48
Section 1 : Les étapes d’externalisation.....	48
Section 2 : Limites de l’externalisation	54
Chapitre 6 : Comment accompagner la démarche ?.....	55
Section 1 : Quels sont les pièges à éviter ?	55

Section 2 : Quel est l'avenir de l'externalisation à Madagascar?	57
Conclusion de la partie	59
CONCLUSION	60
WEBOGRAPHIE	63
BIBLIOGRAPHIE	64
Liste des Annexes.....	65
Annexes	66
ANNEXE 1 : Salaires minimums à secteur non-agricole.....	66
ANNEXE 2 : Salaires Minimums à secteur agricole	67
ANNEXE 3 : Notes	68
ANNEXE 4 :LETTRE DE MISSION	69
ANNEXE 5 : Questionnaire sur l'externalisation des fonctions RH	72
Table des matières	76

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donnée la force, la santé, et la persévérance pour la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier

- Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- M. RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Mme RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Chef de département et Responsable Mention Gestion
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur d'Université, Directeur du Centre d'étude et de Recherches en Gestion ;
- M. ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Responsable du parcours Comptabilité Audit et Contrôle,

Je remercie, mon encadreur pédagogique, Monsieur RAZAFINDRAKOTO Paul max Richard et professionnel, Monsieur RAKOTOBE Onja Tsiresy, de m'avoir donnée toutes les aides nécessaires dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie toute ma famille de m'avoir soutenue moralement, matériellement et financièrement tout au long de ce parcours pour l'obtention du diplôme Master 2.

Et enfin, je remercie tous ceux qui ont de près ou de loin fourni leur aide pour la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

Ar : Ariary

BPO : Business Process Outsourcing

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

GED : Gestion Electronique de Données

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SaaS : Software as a Service

SI : Système d'Information

SME : Salaire Minimum d'Embauche

TMA : Tierce Maintenance Applicative

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé points communs/différences entre externalisation et sous-traitance.	13
Tableau 2 : Coût mensuel pour le traitement de la paie en interne	27
Tableau 3 : Coût de l'externalisation de la paie du côté du prestataire	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Menus et commandes d'un système de traitement de la paie	32
Figure 2 : Avantages de l'externalisation.....	45
Figure 3 : Inconvénients de l'externalisation	46
Figure 4 : Cycle de paie : BPO.....	51
Figure 5 : L'importance du contrat	52
Figure 6 : Probabilité qu'un métier soit remplacé par un robot d'ici 20 ans.....	58

INTRODUCTION

Un des principaux objectifs de l'entreprise est la réalisation de maximum de profit. De ce fait, l'élément principal sur lequel l'attention des dirigeants est capté est le montant des coûts. Avec ces coûts, quelle serait la marge qui en dégagera. Par ailleurs, avec l'avancée de la technologie, des choix sont offerts sur le marché quant à la façon d'optimiser les coûts. Ils peuvent s'agir des choix stratégiques ou des choix opérationnels. Ils peuvent s'agir d'une ouverture vers un autre concept ou seulement vers une facilitation d'exécution de tâches. Ces choix méritent une longue réflexion car ils orientent toute l'activité de l'entreprise. En effet, la gestion de l'entreprise reflète la vision des dirigeants. Ces visions peuvent-être à long, moyen ou à court terme. Les décisions et la structure qui en résultent répondent aux objectifs fixés dès le départ. Pour l'optimisation des coûts, l'avancée de la technologie offre une panoplie de choix comme l'informatisation, le télétravail, la robotisation, le big data, l'externalisation ... La décision revient au dirigeant qui répond justement aux objectifs qu'il s'est fixé.

Le thème de ce mémoire est « **L'externalisation des Ressources Humaines : optimisation des coûts pour l'entreprise** ». L'intérêt de ce thème réside sur le fait que les réflexions suivantes méritent d'être faites : une entreprise en tant qu'entité se doit de gérer toutes les activités inhérentes à sa principale activité. Elle monte alors la structure adéquate pour que chaque ressource soit bien exploitée. Mais combien de temps, d'énergie, de moyens cette structure adéquate demande-t-elle ? Est-ce qu'elle est devenue rigide et ralentit l'exécution des tâches ? Est-ce qu'elle est devenue lourde et dévoreuse de budget ? Serait-il possible de la réduire sans pour autant gêner la bonne marche de l'activité principale de l'entreprise ? L'objectif principal étant toujours de réaliser le maximum de profit, la maîtrise de coût reflète la bonne gestion de l'entreprise. Le choix de notre thème de mémoire soulève donc les réflexions nécessaires pour arriver à la prise de décision qui oriente toute l'existence de l'entreprise.

Quand à l'objet de notre mémoire, les analyses résideront sur la comparaison des coûts entre le fait d'externaliser une activité ou le fait de gérer par l'entreprise elle-même les activités accessoires au cœur de métier de l'entreprise. Néanmoins, nous soulignerons le fait que dans l'optimisation des coûts, il existe des métiers aussi dépensant des budgets qu'ils soient, ne

sont pas externalisables. Quelle fonction des Ressources Humaines peut alors être externalisée sans pour autant alourdir la bonne marche de l'entreprise. Comment pondérer les critères pour déterminer que les activités ne peuvent être externalisées.

L'externalisation présente plusieurs avantages aussi bien du côté de l'entreprise que du côté du sous-traitant. A part la réduction du coût, d'autres avantages peuvent-être cités mais nous verrons aussi les revers de l'externalisation pour situer quels sont ses limites. De plus, l'externalisation n'est pas toujours vue comme une bonne chose surtout par les salariés, quelle est alors l'action à entreprendre face à cette conception de rejet de la part des salariés étant donné que leurs dossiers sont les premiers manipulés par le sous-traitant choisi.

Notons les rôles et missions de la GRH suivants : recrutement, formation, gestion des carrières, paie et rémunérations, relations sociales. Les entreprises surtout celles qui sont nouvellement créées classent juste les fonctions suivantes : administration du personnel dont l'activité est l'application de dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise, la gestion des ressources humaines dont l'activité est de rechercher le personnel adéquat au besoin de l'entreprise et enfin le développement social qui est d'intégrer la composante RH à la stratégie de l'entreprise dans le moyen et le long terme. Il s'agit alors de réfléchir sur la situation de l'entreprise dans le cycle de vie (phase de création, démarrage, croissance, déclin) pour savoir l'orientation adéquate dans la prise de décision. Parallèlement, il s'agit de diagnostiquer l'environnement externe et interne et déterminer ainsi si l'entreprise peut saisir les opportunités qui s'offrent sur le secteur et contourner les menaces, ou faire jouer de ses forces pour suivre ses concurrents et réduire ainsi ses faiblesses et faire en sorte de les transformer en forces.

Au point de vue des coûts, plusieurs points sont à observer pour la comparaison entre le fait d'exercer l'entreprise elle-même l'activité ou de l'externaliser : coût du personnel, coût des matériels informatiques, matériels et mobiliers de bureau, local, coût du traitement de la paie comme le coût inhérent pour l'affiliation ou radiation, coût de traitement informatique, coût de logiciel, frais de connexion internet, le coût de l'archivage... Nous analyserons les faits pour faire sortir à quel moment il serait opportun d'externaliser plutôt que de gérer soi-même la paie.

Cependant, notre étude ne se limitera pas sur l'étude et la comparaison de coût, car il faut également tenir compte des autres avantages que procure l'externalisation. Notons par exemple le gain d'expertise que l'entreprise puisse profiter si celle-ci l'externalise. En France par exemple, les textes sont mises à jour régulièrement et la subtilité du traitement de la paie n'est pas évidente. Si des erreurs existent et que le salarié perçoit plus qu'il ne devrait, cela n'impacte en rien le salarié, mais si celui reçoit moins qu'il ne devrait, des réactions conséquentes s'en suivent pouvant entrainer un certain malaise social ou des conflits de travail.

La problématique réside dans le fait que si l'externalisation est une méthode d'optimisation des coûts, les entreprises qui n'externalisent pas donc n'optimisent pas leurs coûts ? Nous analyserons donc les choix des dirigeants en fonction de leur besoin et de leur objectif. Etant une entreprise commerciale, l'objectif principal est d'obtenir le maximum de profit, quel sera donc l'impact de cette orientation dans la gestion des ressources de l'entreprise comme les ressources humaines ? Les besoins de l'entreprise étant multiples, peuvent-ils être satisfaits et comment ? Les hiérarchiser serait le meilleur moyen afin de déterminer lesquels méritent de chercher des prestataires si l'entreprise manque de ressources pour les satisfaire.

Les résultats attendus sont tels que si l'entreprise utilise les solutions proposées dans les recommandations la performance et l'atteinte des objectifs seront obtenus. En effet, les solutions proposées étudient une à une les situations et s'ajustent le plus près possible des conditions à satisfaire. Il faudrait également se méfier des pièges qui pourraient exister car à première vue, avec l'externalisation, on est à coup sûr de gagner sur le coût. Mais comme toute chose, l'externalisation a ses limites qu'il faut bien cadrer dès le départ pour ne pas être dans la surprise quand le résultat n'a pas été celui que le manager s'attendait.

La méthodologie de notre recherche est la suivante : entretien avec quelques responsables des ressources humaines dans des entreprises de différents secteurs comme le BTP, zone franche en textile, communication, restauration.... Ensuite, nous avons procédé à une enquête en ligne auprès des dirigeants d'entreprises par l'intermédiaire d'un mailing transférant un lien pour répondre à l'enquête. Nous avons également lu plusieurs ouvrages sur la gestion des ressources humaines, puisqu'il ne faut pas oublier que même si on envisage d'externaliser la fonction des ressources humaines, il doit y avoir toujours un ou plusieurs responsables dans

l'entreprise qui assurent les fonctions non transférables à l'externalisation. Tout cela pour étudier les raisons des décisions d'externaliser ou non. Nous avons reproduit le questionnaire en annexe mais nous faisons remarquer que le questionnaire s'adresse aux entreprises bénéficiaires de prestation de l'externalisation. Donc les données qui en résultent sont les fruits d'une prestation d'externalisation. Les informations qui en résultent devraient nous permettre de savoir les raisons de la décision d'externalisation et les points subtiles qu'il faut observer.

Nous avons également approché des prestataires qui traitent l'externalisation pour savoir quelles sont les problématiques auxquels ils font face avec leurs clients. En effet il faut se mettre à la place des deux parties pour bien cerner les situations et éventuels problèmes afin de sortir la solution la plus adaptée. Pour plus de détail, nous sortirons et analyseront également les coûts sur le traitement de la paie du côté du prestataire. Nous définirons quel est le seuil de rentabilité, combien de client devrait avoir un cabinet pour qu'il leur soit opportun de traiter la paie. Ou combien de bulletin de paie faudrait-il produire pour que ce volet soit rentable. Etant donné que le cabinet assure la mise à jour de tout éventuel changement comme les lois et réglementations, l'expérience et connaissance pour un tel cas spécifique, le veille est primordial. De ce fait, les moyens financier pour les recherches, les formations, l'assistance à des conférences et congrès....sont à prévoir dans le coût. Les moyens humains et leur motivation sont également à investir car nous allons voir plus tard dans ce mémoire que le chef de mission et le superviseur sont les facteurs clés de succès d'un cabinet. Les motiver est alors primordial pour qu'ils ne soient débauchés par d'autres confrères.

Notre mémoire se divisera donc en trois parties. Dans la première partie, nous nous consacrerons dans le cadre théorique de la gestion des ressources humaines et l'externalisation. Ensuite, la deuxième partie sera l'analyse des besoins des entreprises dans la gestion des ressources humaines par rapport aux objectifs que les directions se sont fixés. Le diagnostic de l'environnement sera mis en exergue afin de bien cerner la problématique de la situation de l'entreprise. Et finalement, en troisième partie, nous proposerons des solutions les plus adaptées possibles de chaque problématique en bien informant les revers de l'externalisation car cette dernière a également ses limites.

Au cours de notre étude, nous avons reproduit le mécanisme de traitement de la paie dans la pratique, pour se rendre compte de la complexité du traitement dans ses différentes phases comme le pré-paie et le post paie. Nous avons également recueilli les différents textes de références qui régissent le traitement de la paie comme le code du travail, loi des finances, règlements relatifs aux retraites sociales....Ce qui justement justifie à nos yeux de l'utilité de l'externalisation de la gestion des Ressources Humaines et les bénéfices que peuvent en tirer les entreprises.

PARTIE I : DESCRIPTIF

PARTIE 1 : DESCRIPTION DE L'EXTERNALISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Nombreux sont les dirigeants qui optent à l'externalisation pour avoir le temps de se concentrer dans leur cœur de métier. L'externalisation se présente sous plusieurs formes mais le choix réside dans le fait que les fonctions à externaliser soient en relation directe ou indirecte de ce cœur de métier. Les domaines d'activités les plus souvent externalisés sont nombreux et chaque domaine procure à l'entreprise des avantages significatifs tant sur le coût, le gain de temps, l'accès à la compétence et savoir-faire, la technologie indisponible en interne, et autres. Plusieurs critères sont à observer pour que l'entreprise décide d'externaliser ou non puisque l'externalisation a des limites dont les fonctions ne sont pas transférables pour l'équilibre de la gestion de l'entreprise. Il s'agit de distinguer si l'activité est stratégique ou importante ou essentielle pour une vision globale à l'accès à objectif final de l'entreprise.

Pour plusieurs raisons certaines fonctions sont plus externalisées que d'autres. Ces fonctions sont classées en trois catégories pour déterminer s'il s'agit d'un facteur contribuant à l'exercice du cœur de métier ou supportant les dirigeants à la gestion équilibrée de l'entreprise :

- Fonctions annexes : ce sont les fonctions dont l'entreprise a besoin pour sa bonne marche mais n'apportent aucune valeur ajoutée pour l'activité. Par exemple : l'entretien, le standard, le gardiennage ou nettoyage, transport du personnel...
- Fonctions supports : ce sont des domaines nécessitant des compétences spécifiques. Par exemple : la fonction comptabilité, l'administration du personnel...
- Fonctions dites « cœur de métier » : ce sont les fonctions spécifiques à l'entreprise et qui déterminent son avantage concurrentiel sur le marché et donc ne pourraient pas externalisées.

Il est aussi important de savoir à quel moment la décision d'externaliser est opportun. En effet, le cycle de vie de l'entreprise est en relation directe de sa structure. Est-ce une entreprise nouvellement créée, ou une entreprise exerçant son métier depuis des années ? De ce fait, les

moyens en interne sont-ils suffisants sur un point de vue légal et financier. S'agit-il d'une petite, moyenne ou grande entreprise ?

Toutes ces questions nous emmènent à définir l'externalisation dans un chapitre premier et à déterminer le contexte propre de l'entreprise vue des dirigeants et vue des salariés, puisque ce sont ses derniers qui constituent les ressources motrices de l'entreprise.

CHAPITRE 1 : QU'EST-CE QUE L'EXTERNALISATION ?

Notons qu'une stratégie est l'orientation des activités de l'entreprise à long terme. Elle engage fortement son avenir. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la l'exploitation des ressources et compétences de l'entreprise. Cet avantage concurrentiel est recherché pour répondre aux besoins du marché et aux attentes des différents intervenants comme les propriétaires, employés, apporteurs de capitaux sachant que l'environnement où l'entreprise évolue est en perpétuelle évolution. Il est alors opportun de toujours observer les progrès afin d'avoir une longueur d'avance sur les concurrents. Des nombreuses stratégies peuvent-être employées pour cela et l'une de ces stratégies est l'externalisation.

Nous développerons alors dans la section 1 la définition de l'externalisation, ce qui différencie l'externalisation de cette famille de stratégie comme le partenariat et la sous-traitance.

Section 1. L'externalisation est une stratégie d'entreprise

L'externalisation est une stratégie d'entreprise. La pression concurrentielle qui s'exerce sur toutes les organisations les oblige à rechercher un avantage concurrentiel. L'organisation se trouve devant la problématique suivante : est-il plus avantageux pour elle de faire, ou de faire faire ? Est-il est préférable de se spécialiser dans les tâches pour lesquelles on dispose le plus de ressources (humaines, techniques, etc.). Voyons alors ce qu'est la stratégie d'externalisation ainsi que ses formes.

1.1 Qu'est-ce qu'une stratégie d'externalisation ?

- La stratégie d'externalisation consiste, pour une entreprise, à confier à des partenaires extérieurs la réalisation de ses activités non stratégiques. Elle est également appelée **stratégie d'impartition**.

Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- la sous-traitance ;
- la franchise ;
- la concession ;
- les filiales communes ;
- le Groupement d'intérêt économique (GIE).

- Dans le cadre de la **sous-traitance**, le donneur d'ordre définit les caractéristiques du produit, les sous-traitants ne disposant d'aucune initiative.

- La **franchise** met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie de ces avantages en contrepartie d'une redevance.

Ce contrat s'accompagne souvent d'une assistance technique et commerciale. Le franchiseur s'engage à développer sa marque, ses produits et sa notoriété, tandis que le franchisé s'engage à tout mettre en œuvre pour assurer la production et/ ou la commercialisation, dans le respect du concept défini par le franchiseur

Il existe plusieurs types de franchises, comme la franchise de production et de distribution (Leonidas), la franchise de services (McDonald's) ou la franchise industrielle (Coca-Cola).

- La **concession** est un contrat durable par lequel une entreprise (le concédant), s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise (le concessionnaire) et à lui apporter une assistance technique (formation, par exemple) en contrepartie d'obligations telles que le respect de quotas de vente, le service après-vente, la participation aux actions promotionnelles, la conformité à un cahier des charges.

Le contrat est généralement exclusif : il confère un monopole géographique dans une zone délimitée par le concédant. C'est le cas, par exemple, des concessions automobiles.

- Les **filiales** communes sont des sociétés dont le capital est détenu à plus de 50 % par une autre entreprise, appelée la société mère. Les entreprises mettent en commun certaines activités. Ainsi, deux sociétés peuvent créer une filiale commune dont le capital sera détenu à 50 % par chacune d'entre elles. Elles vont apporter à cette nouvelle structure des actifs (investissements matériels et immatériels) et du personnel.

On parle d'**entreprise conjointe** (également appelée coentreprise ou joint venture) quand deux entreprises A et B (ou éventuellement plus), qui restent indépendantes, créent une nouvelle société C dont elles se partagent le capital.

Les filiales communes sont courantes dans les branches où les connaissances ou les innovations techniques sont déterminantes.

• Le **GIE** (groupement d'intérêt économique) est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue d'actions communes qui peuvent être :

- des études et de la recherche (mise en place de laboratoires communs),
- de la logistique (mise en place d'un service de transport ou de stockage commun),
- des actions commerciales (mise en place d'un service d'exportation commun).

Tout d'abord, définissons l'externalisation du point de vue générale et ensuite l'externalisation RH.

1.2 Définition de l'externalisation

L'externalisation consiste à déléguer un ou plusieurs processus ou domaine d'activité de l'entreprise auprès d'un fournisseur externe. Elle consiste, pour une entreprise, à confier durablement à un prestataire externe la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une activité complète de la fonction RH. Cette délégation de gestion s'accompagne, le plus souvent, d'un contrat pluriannuel et d'engagements de résultats sur les coûts, les délais, Externalisation des RH qualité, l'accessibilité des services et des systèmes. Il existe à cet effet une large palette de solutions d'externalisation que nous approfondirons dans le détail par la suite.

On peut distinguer deux types d'externalisation :

- L'externalisation partielle

Elle consiste à externaliser les processus métier d'une entreprise.

Par exemple : l'entreprise confie la gestion de son infrastructure informatique pour se centrer sur l'exploitation.

- L'externalisation totale

Il s'agit de déléguer complètement les fonctions.

Par exemple : le nettoyage, le transport, la restauration...

1.3 Différence entre externalisation et partenariat

Dans le premier exemple qui suit la différence entre l'externalisation et le partenariat semble encore un peu flou et pour bien clarifier un deuxième exemple montrera définitivement la différence.

- Formation et recrutement

L'entreprise peut elle-même gérer la formation et le recrutement ponctuellement, mais notons que cela demande du temps et des ressources et réduisent l'exercice de l'entreprise dans son cœur de métier. Le recours à des prestataires externes est alors opportun. Il s'agit d'un achat service à un tiers. On parle donc de l'externalisation.

- Appel à un avocat pour une affaire juridique :

L'entreprise n'a pas forcément les compétences nécessaires pour la gestion des affaires juridiques. Il vaut mieux faire appel à un avocat d'affaire. On parle alors d'une externalisation.

1.4 Différence entre externalisation et sous-traitance

Concept	Externalisation	Sous-traitance
Points communs	Délais d'exécution plus rapide Impact sur l'emploi Réduction des coûts Recentrage sur le cœur de métier Contrat avec le sous-traitant	
Différences	Le prestataire se déplace vers le client pour acquérir ou collecter les données à traiter	Les salariés des deux entreprises ne sont pas liés
	Le client met à disposition du prestataire les données à traiter soit sur un site internet, soit par mail, soit par accès au serveur du client	Pas de transfert des salariés vers le sous-traitant
	Transferts de ressources vers le prestataire : <ul style="list-style-type: none"> - moyen humaine : chef de mission - moyen matériel : logiciel, - financier : loyer, connexion 	Le sous-traitant utilise ses propres ressources
	L'entreprise continue à coordonner les activités externalisées	Le sous-traitant a obligation des résultats sur la base d'un cahier de charges
	Collaboration souvent de longue période : contrat à durée indéterminée	Collaboration ou sous-traitance à durée déterminée suivant le la durée du contrat

Tableau 1 : Résumé points communs/différences entre externalisation et sous-traitance.

Source : auteur

1.5 Définition de l'externalisation RH

Tout d'abord la fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'entreprise dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'entreprise, tout en s'épanouissant.

De ce fait, dans l'externalisation RH, il faut distinguer ce qui est externalisable ou pas. Nous verrons dans la section 2 les facteurs qui permettent de déterminer cela mais nous pouvons tout de suite savoir que plusieurs activités sont concernées dans l'externalisation. Il s'agit de la paie et tout ce qui s'y rattache comme le recrutement, la formation, l'évaluation....

La paie est l'activité la plus externalisée. Que l'entreprise soit en phase de démarrage, de croissance, de maturité ou de déclin dans son cycle de vie, la paie reste toujours dynamique.

Section 2. Comment déterminer si une activité RH est transférable ou non ?

1.1 La règle des 4C

Sur les plusieurs fonctions de la RH, il y a celles qui sont importantes et qui demandent du temps, mais il y a celles qui ne sont pas importantes mais qui accaparent beaucoup de temps pour son traitement. Les critères peuvent être différents selon la spécificité de l'entreprise mais dans tous les cas pour savoir quelle fonction de la RH est opportun d'externaliser, il faut appliquer la règle de 4C.

a. L'activité RH est-elle complexe ?

Est-ce qu'elle demande des connaissances spécifiques ? La paie par exemple, elle ne s'acquiert qu'en situation de travail. Celle-ci demande une maîtrise des règles juridiques, fiscales, sociales et informatiques.

b. L'activité RH est-elle chronophage ?

Combien de temps demande l'activité RH ? Combien de ressources sa gestion annuelle et mensuelle nécessite-t-elle ?

Quand l'activité de l'entreprise est exercée, à une fin de période il faut toujours procéder à la paie. De même, certaines tâches systématiques doivent être faites à des dates bien déterminées sous peine de pénalités.

c. L'activité RH est-elle critique ?

L'activité RH est-elle importante ? Quelles sont les contraintes à faire face ? La paie demande un engagement fort de la part de l'employeur. L'erreur dans la paie n'est pas tolérable, si le bulletin de paie est erroné, incomplet ou même incompris, cela engendre une insatisfaction des salariés et une défiance de l'entité.

d. L'activité RH est-elle circonscrite ?

Quel est le degré de diffusion de la pratique RH dans l'entreprise ? Est-elle clairement délimitée et localisée dans l'entreprise ? La paie par exemple, bien qu'elle concerne tous les salariés, sa gestion est circonscrite à un service spécifique. La paie est donc facilement transférable car une activité dont le périmètre est borné est plus efficace si elle est gérée par un tiers compétent.

Avec cette règle, la fonction traitement de la paie répond à la faisabilité en externalisation. De ce fait, nous allons nous concentrer notre étude sur cette activité. Par ailleurs, le terme externalisation RH sous entend toujours l'externalisation de la paie.

1.2 Distinguer le stratégique de l'important

Une activité stratégique est celle qui apporte une valeur ajoutée à l'activité de l'entreprise et l'engage durablement dans son exécution.

La paie par exemple, elle ne peut améliorer l'engagement, l'innovation, la créativité et la performance de l'entreprise. Par contre, si son exécution fait défaut, comme retard, erreur... cela engendre des pénalités fiscales, une insatisfaction des salariés et employés, une méfiance qui constituent une image péjorative de l'entreprise. La paie est donc une activité fondamentale sans être stratégique.

Pour s'assurer de leur bonne exécution, ce type d'activité RH (paie, déclarations sociales, gestion administrative et financière de la formation, recrutement, évaluation...) il est judicieux de la confier à un prestataire spécialisé.

Cependant, des activités stratégiques, par contre ne sont pas transférables à un partenaire. Nous pouvons citer par exemple :

- L'externalisation de la logistique des salles de formation mais le pilotage du développement des compétences reste exercé par l'entreprise.
- L'externalisation du recrutement mais pas l'orientation de l'entreprise en termes d'attractivité des talents
- L'externalisation de la paie mais pas la politique de rémunération globale de l'entreprise.
- L'externalisation de la formation mais la gestion l'orientation de la carrière des employés.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'EXTERNALISATION DANS L'ENTREPRISE

Dans ce chapitre nous allons voir comment l'externalisation est perçue par les salariés et par les dirigeants d'entreprise. Ceci est dans le but de se mettre à la place des acteurs afin de bien cerner le contexte. Même si la décision finale d'externaliser revient à la direction, il est opportun de savoir ce que pensent les salariés car ce sont leurs dossiers qui seront manipulés par le prestataire. Cela dans le but d'apporter une action corrective en cas de perception négative.

Section 1. Externalisation vue par les salariés

Selon Thomas CHARDIN & Patrick BOUVARD¹ dans leur livre « Externalisation RH Guide pratique et questions clés » soutient que l'expression « externalisation des ressources humaines » peut s'assimiler à un vocable dur et agressif pour les salariés-citoyens ; elle est inévitablement connotée de manière négative : elle sonne comme expulsion, extradition, exclusion, etc., sans parler des amalgames avec d'autres pratiques – plus médiatisées – qui résonnent, elles, comme « délocalisation ».

Par ailleurs, ce qu'il ne faut pas oublier c'est que la plupart des gens sont plutôt réticents aux choses nouvelles. Dès qu'il y a un changement dans l'entreprise, tout le monde se demande quel serait l'impact sur leur situation. L'impact sera-t-il négatif sur leur poste actuel ou future. Dans ce cas, il faudrait mener une action qui rassurerait le personnel. En effet, le capital humain est primordial dans l'entreprise et son exploitation n'est pas possible si le personnel n'est pas en accord avec sa situation. Il s'agit alors d'informer le personnel le plus tôt possible de la décision de l'entreprise vers l'externalisation. Expliquer aux salariés le fondement de base l'externalisation en soulignant que leurs avantages sociaux et leur situation ne changeront point sinon vont s'améliorer du fait que c'est l'expertise du prestataire qui sera exploitée par l'entreprise.

¹ Thomas Chardin et Patrick Bouvard Externalisation RH Guide pratique et questions clés Eyrolles. Edition d'organisation (2008)

L'intégration du personnel externalisé est une opération délicate à manager, elle doit s'inscrire dans la stratégie des ressources humaines. La dimension de garantie de réintégration du personnel externalisé pendant un temps de transition doit être un des sujets de réflexion. Enfin, pour pallier aux problèmes éventuels, user de la combinaison d'un accompagnement individualisé type parrainage dans l'entreprise et d'un bilan personnalisé dès la fin du premier exercice sont conseillés.

Section 2. L'externalisation vue par les dirigeants

Les dirigeants pensent que :

Avec l'externalisation on ne connaît pas la crise :

Avec ce constat, nous nous plaçons à la place du prestataire. Par exemple, l'entreprise qui externalise sa gestion de paie est en France, et son prestataire est à Madagascar. Ce prestataire, quelque soit la situation économique du pays, n'est pas touché de la situation conséquente. En effet, le prestataire sera toujours payé de ses services vu que la situation de l'entreprise qui externalise est stable, tant sur le plan économique de son pays que sur sa situation elle-même. Le prestataire est beaucoup plus en relation avec la situation de son client qu'avec le pays où il est localisé. On peut citer la période de 2009 où les entreprises locales à Madagascar ont connu une crise mais que celles dont l'activité est l'externalisation ont continué à travailler et ont même connu une croissance notable. Ce qu'il faut assurer par contre réside dans les ressources matérielles comme l'électricité, l'internet, le transport du personnel et la sécurité.

Avec l'externalisation il y a des gains économiques

○ a. La réduction des coûts

Nous verrons en détail dans le chapitre 4 la comparaison de coût entre le fait de traiter nous-mêmes la paie ou de l'externaliser.

○ b. La flexibilité

Les procédures seront plus adaptées à la structure de l'entreprise. En effet, le prestataire a sa méthode mais celui-ci l'ajuste et propose une façon de faire selon son expérience. Dans le contrat sont alors définis les calendriers pour que le bon déroulement de traitement de paie.

Avec l'externalisation il y a des gains en terme de management

Avec ce terme de management on parle surtout de gains stratégiques. En effet, l'entreprise peut se concentrer sur son cœur de métier et laisse les activités dévoreuses de temps et de personnel au prestataire. Par conséquent, l'entreprise partage le risque avec son prestataire lorsqu'il y a des erreurs. Le prestataire cherche les moyens de les corriger, des faits rares vu ses expériences et son savoir-faire.

Avec l'externalisation il y a des gains technologiques

Les entreprises en cours de démarrage et qui n'ont pas encore de structure conséquente, profitent de la technologie disposée par le prestataire. Mais les entreprises qui sont en cours de croissance trouvent également leur intérêt dans l'externalisation vu la croissance rapide de la technologie et les entreprises peuvent se concentrer dans leur cœur de métier au lieu de perdre leurs temps et leurs ressources à la mise à jour des technologies de traitement des RH.

Avec l'externalisation il y a gains en terme de qualité

Les entreprises profitent de la compétence et savoir-faire de son prestataire surtout quand celles-ci sont nouvellement créées et préfèrent faire le maximum dans l'exercice de son activité commerciale. De plus, les états conçus par les prestataires de service sont établis suivant des normes bien établies.

On peut dire ainsi que l'externalisation est perçue de plusieurs manières par chaque acteur selon leur situation. Au point de vue des salariés, la perception est plutôt négative mais nous avons vu que la meilleure façon de changer cela est la communication. Les éventuelles questions sont à écouter et à répondre convenablement pour instaurer le sentiment que la direction a mûrement réfléchi sur le sujet et est prête à chercher des solutions adéquates. Les mesures d'accompagnement suivront dès que le premier service du prestataire ait été reçu. Le feed-back est nécessaire pour savoir si des mesures correctives sont à envisager.

PARTIE II : ANALYSE

PARTIE 2 : ANALYSE

Dans cette partie, nous allons analyser toutes les données relatives au traitement de l'externalisation. De ce fait, nous allons observer les besoins des entreprises en classant leurs raisons selon les objectifs. Ensuite, nous allons faire sortir les coûts afférant au traitement de la paie en interne, et ce dans les moindres détails afin de le comparer avec le coût de l'externalisation. Nous pourrions alors constater concrètement si l'externalisation est réellement une minimisation de coûts pour l'entreprise.

CHAPITRE 3 POURQUOI EXTERNALISER ?

Externaliser la gestion des ressources humaines peut relever d'un besoin de l'entreprise de mieux valoriser son capital humain de sorte que toute son énergie et son savoir faire soient consacrés à la performance de cette-dernière. Par ailleurs, l'augmentation du volume d'activité peut entraîner un besoin en personnel plus nombreux, ainsi que des compétences nouvelles et spécialisées (informaticien, juriste, fiscaliste, archiviste, payeurs et billettiste). De même, le gain de temps que permet l'externalisation des ressources humaines est très important dans la mesure où l'entreprise peut se dévouer totalement à son cœur de métier, pour une meilleure performance globale et avec le moins d'erreurs possibles.

La gestion des ressources humaines peut être problématique pour les entreprises du fait de toutes les tâches administratives souvent périlleuses qu'elle requiert : impôts, assurances vie, déclarations sociales, autorisations des organismes administratifs... autant de contraintes qui handicapent la performance de l'entreprise. Quelque soit la phase traversée, la maîtrise des ressources humaines est un facteur important pour l'entreprise.

Section 1 Besoin en externalisation

Le besoin varie selon plusieurs critères de l'entreprise mais la principale motivation de l'externalisation est l'optimisation du temps.

Le besoin d'externalisation peut se résumer ainsi :

- Pour se concentrer sur ses compétences clés et son cœur de métier
- Pour acquérir plus de souplesse en évitant d'investir dans des activités périphériques qui apporterait de la rigidité à la structure
- Lorsque la valeur ajoutée d'une fonction n'est pas suffisante pour devoir développer des compétences ad'hoc.
- Dès que la complexité du métier (évolution de la réglementation, compétences pointues...) nécessite l'embauche et le maintien coûteux de spécialistes.

Développons un à un ces points.

Capitaliser sur l'expertise des partenaires

En ayant recours à l'externalisation l'entreprise est sans crainte face à la complexité de l'environnement légal de la gestion des ressources humaines. De ce fait, les risques sociaux et juridiques sont limités. Par ailleurs, le prestataire dispose des outils et des indicateurs de performance que l'entreprise peut tout de suite exploiter. On peut dire alors que le client interne est satisfait.

1.2 Rationaliser les coûts et maîtriser les effectifs RH

Avec l'externalisation, les coûts variables deviennent des coûts fixes grâce à la tarification forfaitaire du prestataire. De ce fait, l'entreprise maîtrise les ressources RH internes en supportant les variations de charges d'activité à l'externe. L'organisation est plus souple pour être ajusté car l'entreprise devient indépendante de la variation des effectifs de la direction des Ressources Humaines.

1.3 Se concentrer sur des activités RH à forte valeur ajoutée et rendre attractive l'organisation RH

L'externalisation permet à l'entreprise de repositionner la DRH comme un véritable partenaire des directions générales et encourager la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : la DRH est la direction garante des équilibres sociaux et du cadre de vie au travail. De ce fait

la proximité collaborateur/manager est valorisée. Les responsabilités RH des managers sont plus faciles et des séries d'outils clés en main et des services aux managers sont fournis rapidement comme par exemple : libre-service pour les demandes de congés, formations, absences, heures supplémentaires.

Par ailleurs, les acteurs RH sont plus professionnels et engagés pour renforcer la gestion individuelle et collective des compétences comme anticiper les évolutions des métiers et des compétences indispensables au business, accompagner les individus dans l'évolution de leur métier et favoriser les trajectoires professionnelles et les mobilités en fonction des orientations business.

La qualité des services rendus est améliorée car les tâches administratives de la gestion des Ressources Humaines et les activités chronophages sont limités car ceux-ci sont déjà confiés au prestataire. L'image des Ressources Humaines dans l'organisation est donc valorisée car désormais la direction offre des métiers riches à forte valeur ajoutée et donneurs de sens pour les candidats internes et externes.

1.4 Accélérer la transformation et améliorer les processus RH

Libérée des activités chronophages, la fonction RH est mieux organisée car les rôles de chacun sont plus clairs et les outils et systèmes d'informations fiables et performants sont désormais à la disposition de l'entreprise.

Section 2 Quel est le coût que représente le traitement de la paie dans les RH ?

1.1 Coût mensuel de traitement de la paie en interne

Nous donnons ci-après les grilles de salaires minimum applicables à Madagascar depuis le 1^{er} février 2017.

Coût du personnel :

Salaires minimum d'embauche (S.M.E.):

Régime non agricole: **155 523,00 Ar**

Régime agricole: **157 748,00 Ar**

Plafond des Salaires Mensuels soumis à cotisation (SME x 8)

Régime non agricole: **1 244 184,00Ar**

Régime agricole: **1 261 984,00 Ar**

Date d'effet: 01 Février 2017

Les coûts sont résumés dans le tableau suivant :

Pour les besoins de l'étude, supposons que l'entreprise a 300 paies à traiter tous les mois.

Chiffre en Ariary

Personnel du traitement de la paie :	Nombre	Salaire par mois	Coût mensuel
Responsable de la paie	1	1 000 000,00	1 000 000,00
Informaticien	1	700 000,00	233 333,33
Fiscaliste	1	800 000,00	266 666,67
Opérateur de saisie	2	400 000,00	800 000,00
Billetiste	1	350 000,00	350 000,00
	6		2 650 000,00

relatif à la paie : 1/3

relatif à la paie : 1/3

Coût des matériels : pour les 6 personnes qui traitent la paie	Nombre	Unité	Sous-total	Taux d'amortissement	Amortissement	Amortissement mensuel
Matériel informatique						
Ordinateur complet : écran, unité centrale, clavier, souris	6	1 000 000,00	6 000 000,00	33%	2 000 000,00	166 666,67
Onduleur	6	200 000,00	1 200 000,00	33%	400 000,00	33 333,33
Imprimante matricielle	1	2 500 000,00	2 500 000,00	33%	833 333,33	69 444,44
Photocopieuse	1	600 000,00	600 000,00	33%	200 000,00	16 666,67
Scanner	1	300 000,00	300 000,00	33%	100 000,00	8 333,33

294 444,44

Coût des matériels : pour les 6 personnes qui traitent la paie	Nombre	Unité	Sous-total	Taux d'amortissement	Amortissement	Amortissement mensuel
Matériel et mobiliers de bureau						
Table bureau	6	600 000,00	3 600 000,00	20%	720 000,00	60 000,00
Chaise	6	80 000,00	480 000,00	20%	96 000,00	8 000,00
Armoire de rangement	1	300 000,00	300 000,00	20%	60 000,00	5 000,00
						73 000,00
Communication						
Connexion internet	1	700 000,00				700 000,00
Local						
Loyer	1	625 000,00				625 000,00
Consommable						
Rames	4	12 000,00				48 000,00
Papier pour l'imprimante matricielle	1	70 000,00				70 000,00
Recharge encre	1	60 000,00	Tous les 2mois			30 000,00
Ruban imprimante matricielle	1	70 000,00				70 000,00
	300	50,00				15 000,00
						233 000,00

Coût des matériels : pour les 6 personnes qui traitent la paie	Nombre	Unité	Sous-total	Taux d'amortissement	Amortissement	Amortissement mensuel
Coût du logiciel paie	1	25 000 000,00		33%	8 333 333,33	694 444,44
Coût de la licence	1	5 000 000,00	Annuel			416 666,67
Coût de la formation	1	2 000 000,00	Annuel			166 666,67
						1 277 777,78
Coût de l'archivage						
Disque dur externe	1	250 000,00		33%		83 333,33
Coût de la maintenance	1	500 000,00	Annuel			41 666,67
Coût de transport	1	50 000,00				50 000,00
TOTAL DU COUT MENSUEL POUR LE TRAITEMENT DE LA PAIE						6 028 222,22

Tableau 2 : Coût mensuel pour le traitement de la paie en interne

Source : auteur

Moyenne de prix selon notre enquête : édition de bulletin de salaire

20 000ar par édition : 6 000 000 ar par mois

On peut conclure que procéder à l'externalisation est avantageux pour l'entreprise qui emploie 300 salariés.

Selon notre enquête également, le coût total de traitement de salaire est de l'ordre de 15% à 20% du salaire brut.

Coût des matériels :**- Matériel informatique**

Ordinateur complet : écran, unité centrale, clavier, souris : 1 000 000ar

Onduleur : 200 000 ar

Imprimante matricielle : 2 500 000 ar

Photocopieuse : 600 000 ar

Scanner : 300 000ar

Utilisation sur 3 ans : amortissement : 33,33%

Le coût pour l'ordinateur est à multiplier par 6 car les 6 personnes auront un ordinateur par personne.

- Matériel et mobiliers de bureau

Coût d'acquisition : table bureau, chaise, armoire de rangement,

Amortissement : 20 %

Le coût pour la table bureau et chaise est à multiplier par 6 car les 6 personnes auront les mobiliers individuellement

- Communication : internet :

500 000 ar par mois

- Local :

625 000 ar par mois, selon la comptabilité analytique car supposons que l'entreprise loue un local de 800m² à 5 000 000ar , la surface destinée à la direction des ressources humaines est de 100m².

- Matériel de stockage des fichiers :

Disc dur externe de 500go ou 1To : 250 000ar. L'archivage est important car il faut au moins conserver les bulletins de salaire des 10 dernières années.

- Consommable :

Rames, papier pour l'imprimante matricielle, recharge encre, ruban pour l'imprimante matricielle, imprimé de bulletin de paie.

- **Coût de maintenance**
500 000ar : maintenance informatique
- **Coût de transport**
50 000ar : nécessaire pour la déclaration post paie. (IRSA, CNaPS, OSTIE)

Coût du traitement de la paie :

Coût d'un poste de gestionnaire paie :

La fourchette annuelle de rémunération d'un gestionnaire paie est comprise entre 12 000 000 et 36 000 000 (incluant le salaire brut et les éléments de rémunérations périphériques)

- En fonction du type de société
- Du nombre d'année d'expérience et de l'ancienneté au sein de la société
- Des diplômes et des formations

Pour notre analyse nous retenons

Le salaire moyen suivant : 1 000 000 ar **brut par mois** (incluant 13ème mois, ...)

Coût du logiciel de gestion de la paie

Il faudra prendre en compte :

- le coût d'acquisition du logiciel paie que l'on amortira sur 3 ans (durée moyenne de la vie d'une version), celui-ci est variable en fonction de la taille de la société et de ses contraintes réglementaires. Par ailleurs, le marché des logiciels de gestion de la paie propose un catalogue de prix très vaste en fonction des fonctionnalités, des solutions techniques et de la renommée de l'éditeur.
- le coût de la licence
- le coût de la maintenance annuelle
- les coûts parallèles de mise à jour de l'application en fonction des besoins de l'entreprise sur un laps de temps de 3 années.
- les coûts liés à la formation

Pour notre analyse nous retenons

L'acquisition d'une **solution de gestion de la paie, pour une société de 300 personnes** ayant coûté : 5 700 € de mise en œuvre de la solution (paramétrage, personnalisation, ...) soit 20 000 000 ar

- 1 000 € de licence à l'application soit 3 500 000 Ar
- 600 € de formation soit 2 000 000 ar

Autres coûts inhérents à la production de la paie

Coût d'intervention des autres services de l'entreprise :

- Coût du personnel informatique pouvant intervenir au prorata du temps d'intervention
- Coût des managers et collaborateurs impliqués dans la transmission des éléments variables de paie : congés payés et autres variables)

Coût de fourniture et de routage :

- Le prix du papier pour imprimer les bulletins (selon le choix d'utiliser des feuilles vierges pour imprimer les bulletins de paie ou de recourir à des bulletins pré-imprimés)
- Le coût de l'envoi postal des bulletins au domicile des salariés
- Les coûts éventuels d'archivages des bulletins (cd-rom, GED,)

En conclusion :

Il faut prendre en compte pour évaluer le coût du bulletin de paie les éléments suivants:

- Rémunération du personnel affecté à cette opération
- Coût du logiciel de gestion de la paie
- Coût informatique autres (impact du SI global de l'entreprise, outil de requêtes, infocentre,...)
- Coût du personnel non affecté directement mais impacté par le processus de gestion de la paie
- Coût de fourniture et de routage

Il faut retenir également que le coût du bulletin va varier en fonction :

- du volume à traiter, du nombre de personnes dédiées à la gestion de la paie, du coût de la solution de gestion de la paie, des coûts de fourniture, envoi,
- mais également en fonction du niveau d'automatisation des processus de gestion RH dans l'entreprise : Intranet ou portail salarié permettant de décentraliser la saisie des congés, des notes de frais, de certaines variables de paie,

1.2 Paramètres à observer pour le traitement de la paie du côté de l'entreprise

Que ce soit un traitement de paie en interne ou en externalisation, 3 étapes sont à considérer. Il s'agit de :

1) **Pré-paie**

Dans cette étape, la principale activité est la collecte des données. Cette période de collecte est définie dans le calendrier qui est fixé à l'avance par rapport à la date de paiement de salaire.

2) **Paie**

Il s'agit de traiter la paie proprement dite comme le pointage, la saisie, le paiement...

3) **Post-paie**

Il s'agit de faire les déclarations aux organismes sociaux. Elles peuvent être faite physiquement, ou par télé déclaration selon les conditions des organismes. Elles peuvent être mensuelles ou trimestrielles.

Voyons maintenant les menus d'un système de traitement de la paie dont les points essentiels sont résumés dans la figure qui suit :

MENUS ET COMMANDES D'UN SYSTÈME DE TRAITEMENT DE LA PAIE

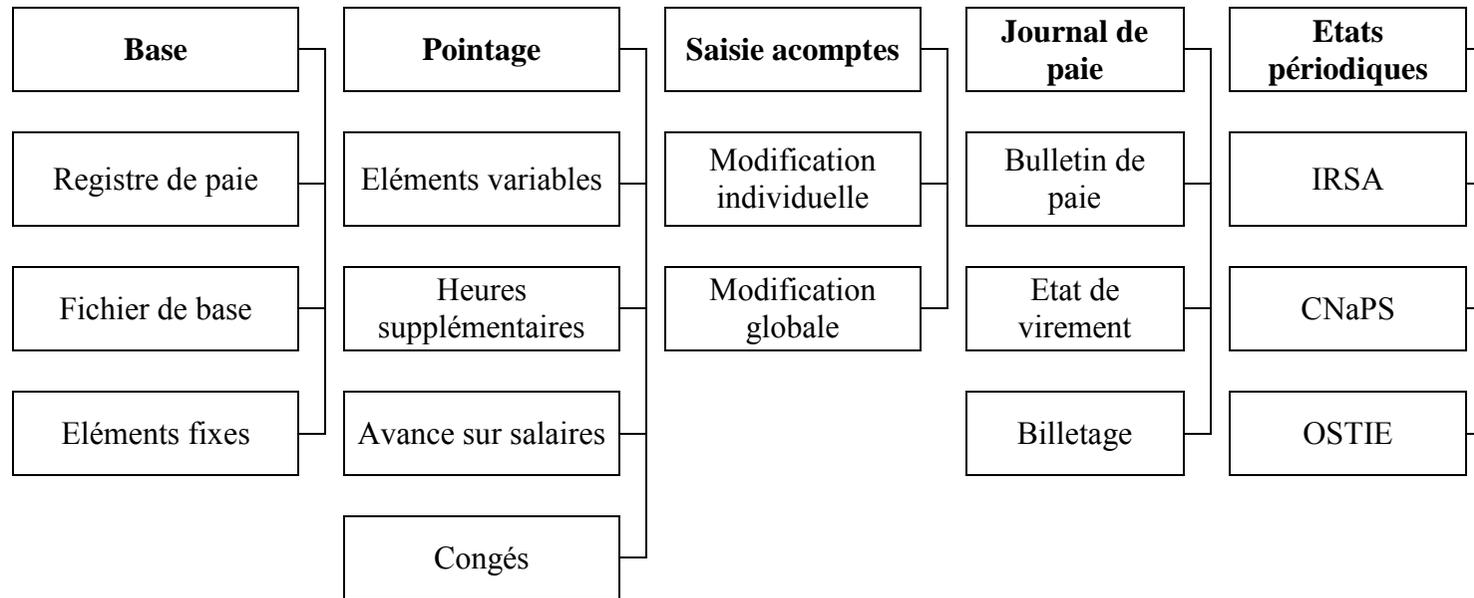


Figure 1 : Menus et commandes d'un système de traitement de la paie

Source : auteur

D'après ces menus et commandes d'un système de traitement de paie nous pouvons décrire le processus suivant :

Dans le fichier de base : on enregistre le dossier d'employé :

Les principales informations sont les suivantes :

- données démographiques;
- salaires, primes, avantages sociaux;
- gestion des habiletés et des compétences;
- expérience par titre d'emploi;
- calendrier d'assiduité : permet d'afficher graphiquement les présences et les absences de l'employé. Alimenté par l'horaire en temps réel de l'employé, le calendrier peut s'afficher par année civile, par période ou par date.
- période de probation et période d'essai avec suivis électroniques;
- flexibilité d'expression des disponibilités (les surplus et non-disponibilités);
- suivi précis de l'accumulation de l'ancienneté par accréditation syndicale (multiaccréditation)
- historique des affectations de l'employé : statut, sous-services, titre d'emploi, etc.
- historique des modifications au dossier de l'employé;
- limitations fonctionnelles.

On y enregistre les éléments fixes et qui ne changent que rarement pour le traitement de la paie.

Dans le pointage, les principales informations sont les suivantes :

Les éléments variables de la paies comme

- Heures supplémentaires
- Avances sur salaires
- Congés et absences

Dans la saisie

Comme son nom l'indique, il s'agit faire toutes les saisies nécessaires pour le traitement de paie. Dans notre cas, c'est-à-dire, produire 300 bulletins de paie, il nécessite 2 opérateurs de saisie pour assurer cette étape.

Il pourrait y avoir des modifications individuelles, mais également des modifications globales.

Journal de paie

Il s'agit ici de produire une récapitulation de la paie dans un grand tableau. Ensuite l'éditer et éditer également le bulletin de paie. Dans notre cas, pour une édition de bulletin de paie de nombre élevé (300 bulletins), il est astucieux de l'imprimer par une imprimante matricielle. De ce fait de par le papier autocopiant, les bulletins seront directement en deux exemplaires dont le deuxième servira de pièce ou d'archive pour l'entreprise.

Ensuite, il s'agit de dresser l'état de virement à faire et le billettage si le paiement est fait en espèce. A ce moment-là, il faudrait bien organiser la mise sous pli des fonds car si jamais une erreur a été faite et qu'à la fin il existe un surplus d'argent, il faudra ressortir les fonds déjà mis sous pli et refaire le compte. Dans ce cas, il est judicieux de faire la mise sous pli par section, par exemple, et ajuster les éventuelles erreurs juste à ce niveau.

Avec le cas de paiement en espèce, il ne faut pas négliger la notion de sécurité. Que ce soit lors de retrait du total de montant à la banque, le transport des fonds jusqu'au bureau, et la garde des fonds avant le billettage, pendant le billettage jusqu'à la distribution du salaire. Pour le transport, il est prudent d'engager des prestataires de transport, à Madagascar par exemple Brinks, pour éviter toute éventuelle perte depuis la banque de l'entreprise jusqu'au bureau de distribution de salaire.

Etats périodiques

Il s'agit d'éditer les états nécessaires aux différentes déclarations à faire comme IRSA, CNaPS, OSTIE etc. Actuellement, à partir d'un certain nombre de salariés, les organismes exigent des télédéclarations. Ces dernières nécessitent des formats particuliers qu'il faut concevoir pour que les données soient compatibles et enregistrées dans les bases des organismes.

1.3 Paramètres à observer pour le traitement de la paie du côté du prestataire

Dans ce paragraphe nous nous mettons à la place du prestataire dans le but de faire sortir à combien de bulletin de paie est à traiter pour que le volet traitement paie est opportun. En effet, il ne faut pas oublier que l'externalisation RH est souvent faite par des cabinets d'externalisation qui font principalement de l'externalisation comptable. Il s'agit donc de faire sortir le coût relatif au traitement de la paie avec les moyens nécessaires pour bien mener la mission.

Dans notre étude nous allons supposer que le coût relatif au traitement de la paie par rapport à l'externalisation comptable est de 1/3 c'est-à-dire le tiers.

Voyons alors dans le tableau suivant les paramètres à observer : Chiffre en Ariary

DEVIS ORDINATEUR COMPLET

QTE	DESIGNATION	PU	TOTAL
5	Unité central CORi3	700 000,00	3 500 000,00
5	Ecran plat 17 '' Large	250 000,00	1 250 000,00
15	Câble Alimentation	5 000,00	75 000,00
15	Câble VGA 15/15	10 000,00	150 000,00
5	Clavier USB	15 000,00	75 000,00
5	Souris Optique	10 000,00	50 000,00
5	Adapter VGA	20 000,00	100 000,00
5	Prise Par à foudre Blindé	15 000,00	75 000,00
5	Câble réseau de 10m	60 000,00	300 000,00
1	Switch 24 ports	250 000,00	250 000,00
			5 825 000,00
1	Serveur dédié	12 000 000,00	12 000 000,00

amortissement de l'ordinateur utilisé par l'informaticien

$$5\,825\,000 / 5 = 1\,165\,000 \text{ Ariary}$$

$$1\,165\,000 / 3 = \mathbf{388\,333 \text{ Ariary}}$$

COUT DE L'EXTERNALISATION DE LA PAIE DU COTE DU PRESTATAIRE
--

MATERIEL	PRIX UNITAIRE	NOMBRE	Sous-total	TAUX D'AMORTISSEMENT	RELATIF A LA PAIE	AMORTISSEMENT MENSUEL
MATERIEL INFORMATIQUE						
PARC INFORMATIQUE	4 660 000	1		33,33%	1 553 178	129 432
ORDINATEUR POUR L'INFORMATICIEN	1 165 000			33,33%	129 432	10 786
SERVEUR	12 000 000			33,33%	1 333 200	111 100
MAINTENANCE	500 000				166 667	13 889
Onduleur	200 000,00	5	1 000 000,00	33%	333 333,33	27 777,78
Imprimante matricielle	2 500 000,00	1	2 500 000,00	33%	833 333,33	69 444,44
Photocopieuse	600 000,00	1	600 000,00	33%	200 000,00	16 666,67
Scanner	300 000,00	1	300 000,00	33%	100 000,00	8 333,33
						387 428,57

COMMUNICATION

INTERNET ABONNEMENT ANNUEL	700 000	1			233 333	19 444
----------------------------------	---------	---	--	--	---------	---------------

COUT DE L'EXTERNALISATION DE LA PAIE DU COTE DU PRESTATAIRE
--

MATERIEL	PRIX UNITAIRE	NOMBRE	Sous-total	TAUX D'AMORTISSEMENT	RELATIF A LA PAIE	AMORTISSEMENT MENSUEL
----------	------------------	--------	------------	-------------------------	----------------------	--------------------------

PERSONNEL

SUPERVISEUR	1 000 000	1			1 000 000	1 000 000
CHEF DE MISSION	800 000	1			800 000	800 000
OPERATEUR DE SAISI	300 000	2			1 800 000	600 000
INFORMATICIEN	700 000	1			233 333	233 333
		5				2 633 333

LOCATION LOCAL	800 000	1			266 667	266 667
JIRAMA	400 000	1			133 333	133 333
FOURNITURE DE BUREAU	200 000				66 667	66 667
Table bureau	500 000,00	6	3 000 000,00	20%	600 000,00	50 000,00
Chaise	80 000,00	6	480 000,00	20%	96 000,00	8 000,00
Armoire de rangement	300 000,00	1	300 000,00	20%	60 000,00	5 000,00
AUTRES	200 000				66 667	66 667
TOTAL						596 333,00

COUT DE L'EXTERNALISATION DE LA PAIE DU COTE DU PRESTATAIRE
--

MATERIEL	PRIX UNITAIRE	NOMBRE	Sous-total	TAUX D'AMORTISSEMENT	RELATIF A LA PAIE	AMORTISSEMENT MENSUEL
----------	------------------	--------	------------	-------------------------	----------------------	--------------------------

Consommable						
Rames	12 000,00	4				48 000,00
Papier pour l'imprimante matricielle	70 000,00	1				70 000,00
Recharge encre	60 000,00	1	Tous les 2mois			60 000,00
Ruban imprimante matricielle	70 000,00	1				70 000,00
						248 000,00

Coût du logiciel paie	25 000 000,00	1		33%	8 333 333,33	694 444,44
Coût de la licence	3 500 000,00	1	Annuel			291 666,67
Coût de la formation	2 000 000,00	1	Annuel			166 666,67

1 013 888,89

COUT DE L'EXTERNALISATION DE LA PAIE DU COTE DU PRESTATAIRE
--

MATERIEL	PRIX UNITAIRE	NOMBRE	Sous-total	TAUX D'AMORTISSEMENT	RELATIF A LA PAIE	AMORTISSEMENT MENSUEL
Coût de l'archivage						
Disque dur externe	1	250 000,00		33%		83 333,33

COUT DE LA VEILLE	ANNUEL	RELATIF A LA PAIE	COUT MENSUEL
Formation	4 000 000	4 000 000	333 333
Congrès national	600 000	600 000	50 000
Congrès international	6 000 000	6 000 000	500 000
Conférence	800 000	800 000	66 667
Recherche	1 000 000	1 000 000	83 333
TOTAL			1 033 333

COÛT TOTAL	6 153 984
-------------------	------------------

Tableau 3 : Coût de l'externalisation de la paie du côté du prestataire

Source : auteur

Dans le tableau 3, nous avons les commentaires suivants :

Le but est de calculer à combien de bulletins de salaire traités est rentable pour le cabinet.

Parc informatique :

Configuration : Cori3 pour tout le personnel qui traite la paie ;

Le coût relatif au volet paie est l'amortissement mensuel des matériels informatiques utilisés par le personnel qui traite la paie.

Le coût total pour le matériel informatique est de 5 825 000.

Pour l'ordinateur utilisé par l'informaticien, puisque celui-ci ne traite pas seulement la paie mais travaille aussi pour les autres activités du cabinet, comme l'hypothèse posée en haut, 1/3 du coût est relatif à la paie : $(1\,165\,000 \times 33,33\%) / 3 = 388\,295$ donc amortissement mensuel = 32 358 ariary

Le coût du serveur est de 12 000 000ar, c'est un serveur dédié dont la configuration est la suivante :

Serveur Xeon IBMX Serie 3500

8Go RAM (13Go x 8dur)

Total disc dur 624 Gb

Quad core 5450 3 Ghz

Salaire du Personnel

Superviseur: 1 000 000 ar

Chef de mission : 800 000ar

Opérateur de saisi : 300 000 ar x 2

Informaticien : 700 000ar. On prend toujours l'hypothèse que le coût pour le volet Paie est le tiers, donc 233 333ar

Le coût de la veille :

La veille est importante pour le cabinet. En effet, celui-ci doit se tenir informé des éventuels changements des lois et réglementations. Il est nécessaire donc de prévoir budget pour la formation, l'assistance à des congrès nationaux et internationaux, à des conférences et faire des recherches. Généralement, c'est le superviseur qui fait cette veille, donc c'est lui qui va à la formation et au congrès. Mais il est également intéressant d'envoyer le chef de mission car celui est plus près des opérateurs de saisi donc il comprend plus les lacunes des opérateurs de saisi ou des juniors. Il pourra ainsi les apprendre en à partir des besoins détectés sur le terrain.

En conclusion, pour que la mission de traitement de la paie soit rentable, le cabinet devrait au moins couvrir le coût de 6 153 984 ar. Ce coût représente combien de bulletin de salaire à produire.

Comme nous avons vu à au point 1.1 de cette Section 2, en moyen le tarif d'une production de bulletin de paie est de 20 000 ar. Donc, il faut au moins produire **308 bulletins de paie**.

Dans notre hypothèse, le cabinet traite 300 bulletins de paie pour un client, donc il faut au moins deux clients de cette envergure pour être rentable.

CHAPITRE 4 : DIAGNOSTIC

Dans ce chapitre, le diagnostic sera fait en externe et en interne. Ceci dans le but de cerner toutes les données qui touchent l'externalisation. De ce fait, le manager pourra fixer objectivement ses orientations d'après les informations collectées de ce diagnostic. Il s'agit alors de peser le pour et le contre et choisir quel chemin est à prendre avec les moyens en disposition.

Section 1 : Diagnostic de l'environnement

Pour pouvoir innover, il faudrait régulièrement poser un diagnostic sur la situation de l'entreprise. De ce fait, il faudrait connaître :

- les possibilités du secteur d'activité;
- les difficultés dans le secteur
- la position exacte de l'entreprise dans le secteur d'activité.

1.1 Opportunités

D'après ce qu'on a vu, la première opportunité liée à l'externalisation est la réduction des coûts. En effet les coûts sont maîtrisés car le manager a une connaissance exacte de la prestation à payer tous les mois. Ainsi, les charges fixes seront changées en variables car les personnes engagées peuvent maintenant être contractuel.

Ensuite, les risques sont moindres sur la qualité de service car l'entreprise a accès aux différents mises à jour sur la réglementation, la technologie, l'innovation grâce aux rythmes suivis par le prestataire.

1.2 Menaces

Des menaces peuvent limiter l'externalisation et l'entreprise, en les sachant, pourrait aménager le terrain selon ses objectifs.

Tout d'abord, avec l'externalisation, l'entreprise a une dépendance totale de son prestataire sur le traitement de la paie. On pourrait dire qu'elle perd son contrôle sur ce sujet. Elle perd également l'expertise et la connaissance sur le traitement de la paie. Par ailleurs, les prestataires demandent du temps pour une solution concrète adaptée à l'entreprise et parfois des essais sont nécessaires.

Ensuite, nous avons démontré en haut que l'externalisation a une influence négative sur les travailleurs mais nous avons également noté que cela pourrait être résolu efficacement. Par ailleurs, il faut souligner que les activités qui ne répondent pas aux règles de 4C ne sont pas externalisables. On peut citer par exemple les activités qui impliquent une capacité de jugement comme l'évaluation des travailleurs, évaluation des performances, sélection finale de collaborateurs... Il y a également les activités qui portent sur la stratégie et la politique de l'entreprise comme la traduction de la stratégie de l'organisation en priorités RH, l'élaboration de la stratégie RH, la mise au point du programme RH,...

Enfin, il pourrait y avoir des fuites d'information mais ce cas est relativement rare. Parallèlement, il se peut que le va et vient des informations entre l'entreprise et le prestataire prenne beaucoup de temps et que la communication ne passe pas ou il y existe des malentendus entre les interlocuteurs.

Section 2 : Diagnostique interne

L'objectif du diagnostic stratégique interne est d'évaluer la capacité de l'entreprise à développer un avantage concurrentiel et à s'adapter aux menaces et opportunités de l'environnement.

1.1 Forces

En cette ère de technologie de l'information, l'outsourcing est devenu un terme bien connu. L'externalisation est devenue une partie indispensable de l'entreprise moderne.

Le plus grand avantage de l'externalisation est l'économie considérable en coûts qu'elle engage. L'externalisation se fait à des sociétés où les frais de main-d'œuvre sont beaucoup plus faibles que l'entreprise principale. Par conséquent, la réalisation nette du revenu est

beaucoup plus élevée. La main d'œuvre étrangère est souvent moins chère que le travail domestique. C'est ce que nous avons démontré en chapitre 3.

En outre, externalisation permet à la société d'utiliser des employés contractuels, et non des employés à temps partiel ou à plein temps. Cela conduit à une meilleure efficacité et réduction des coûts à long terme. En fait, il fait ressortir les meilleurs aspects d'une véritable économie de marché. Parallèlement, l'entreprise pourrait transformer les coûts fixes en coûts variables pour acquérir plus de flexibilité.

Comme il est souvent constaté, ce sont les tâches de routine sont externalisées, de ce fait cela permet de libérer les ressources et le temps de la société à développer les compétences de base ou même à ramifier dans de nouveaux secteurs et se consacrer davantage à la recherche et l'innovation ; Avec la mise à jour de son prestataire, l'entreprise réagit plus rapidement aux modifications de l'environnement ;

Et finalement l'externalisation permet de mieux contrôler les flux de trésorerie car l'entreprise sait exactement quel est le prix de la prestation selon le contrat convenu.

L'analyse de la chaîne de valeur (outil de diagnostic permettant de décomposer l'entreprise en activités importantes) permettra d'identifier les activités de l'entreprise sources d'avantages concurrentiels et les activités qui ne créent pas de valeur ou même qui la détruisent. L'entreprise pourra grâce à cette analyse envisager l'externalisation ou pas. À noter que les TIC ont investi la chaîne de valeur : réseaux informatiques, e-GRH, e-procurement mais aussi emarketing, SAV on line...

1.2 Faiblesses

Malgré les avantages ci-dessus, l'externalisation a des inconvénients, des limites et des risques :

Nous pouvons, en premier lieu, le temps d'attente. Avec l'externalisation le temps de réponse est presque inévitable sur le travail exécuté. Ce délai peut se produire pour diverses raisons comme un manque de communication, incompréhension, mise en œuvre incorrecte ou

inexacte etc. Parfois, le gestionnaire ne peut tout simplement de transmettre à l'entrepreneur qu'il désire.

Ensuite, comme l'entreprise a confié telle activité à son prestataire, elle pourrait en perdre le contrôle des opérations et des connaissances fondamentales. Il y a donc abandon d'un savoir-faire pour être dépendant par rapport au prestataire. Cela représente un risque du fait de l'irréversibilité de l'opération en cas de « réinternalisation » (ou backsourcing).

Finalement, avec l'externalisation il y a une diminution de la maîtrise des informations par la perte de la confidentialité et des risques sur fiabilité et la pérennité du partenaire externe choisi ;

En d'autres termes, nous pouvons voir les deux figures suivantes font sortir les avantages et inconvénients de l'externalisation par rapport à l'internalisation :

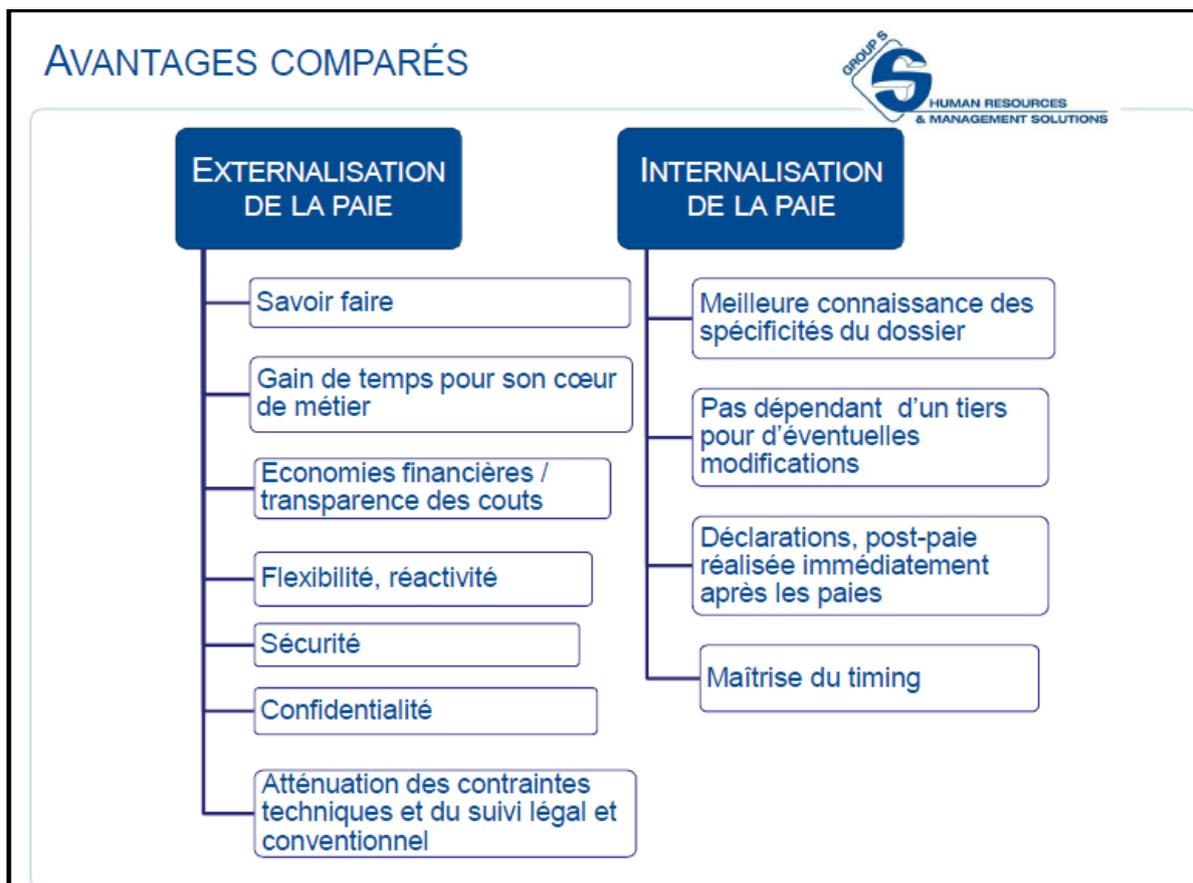


Figure 2 : Avantages de l'externalisation

Source : Conférence faite par Human Resource & Management solutions, France 2015

INCONVÉNIENTS COMPARES

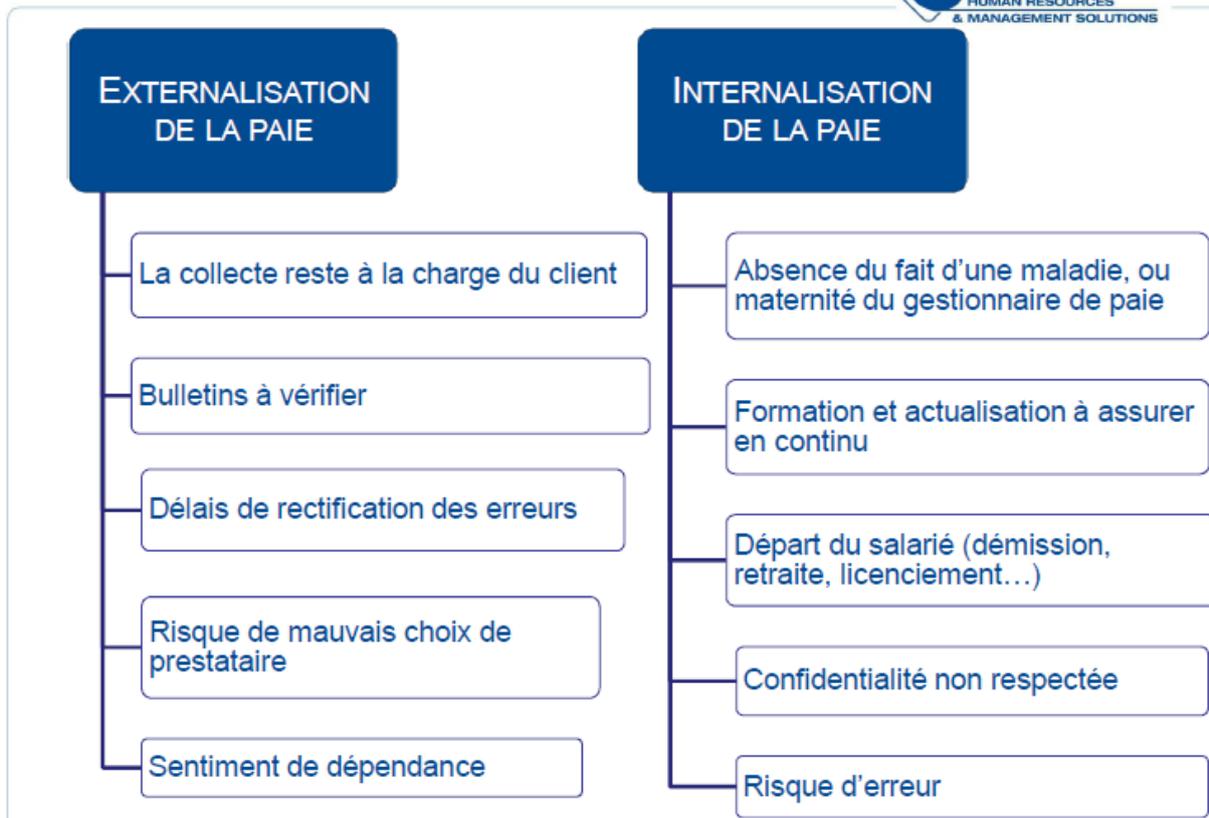


Figure 3 : Inconvénients de l'externalisation

Source : Conférence faite par Human Resource & Management solutions, France 2015

En résumé, les deux façons de traiter la paie ont chacune des avantages et des inconvénients. Le manager se doit alors de peser le pour et le contre pour conclure que les objectifs de l'entreprise seront atteints ou pas si la décision d'externaliser ou non vient à être prise.

**PARTIE 3 : SOLUTIONS PROPOSEES ET
RECOMMANDATIONS**

PARTIE 3 SOLUTIONS PROPOSEES ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie nous allons proposer des solutions et des recommandations pour les entreprises qui ont choisi l'externalisation. En effet, il se peut que l'entreprise rencontre des problèmes lors de non externalisation et les solutions proposées seront à adapter avec la situation. Mais, il se pourrait également qu'avant même d'entrer dans l'externalisation, des recommandations sont à observer pour éviter des éventuelles pertes comme une perte de temps, une perte financière ou un manque à gagner... Il est évident que l'efficacité des solutions proposées dépend de la capacité de celui qui les met en œuvre mais également de l'engagement et de la disponibilité des moyens. Les recommandations sont pertinentes et constituent des solutions plus pratiques à mettre en œuvre.

CHAPITRE 5 : RECOMMANDATION COMMENT EXTERNALISER

Dans ce chapitre, nous allons recommander des actions pour mener à bien le processus d'externalisation. En effet, des pièges peuvent exister quand les dirigeants décident d'externaliser. Mais ces pièges peuvent tout à fait être évités si les dirigeants en ont été avertis. Les différentes formes proposées sont données pour offrir un large choix de solution pour les dirigeants afin que ces derniers puissent les appliquer selon les besoins de l'entreprise.

Section 1 : Les étapes d'externalisation

Externaliser la paie pour une société qui a l'habitude de gérer ce traitement en interne depuis des années n'est pas une opération aisée. Il est donc primordial de la réaliser par étapes. En général, la première consiste à externaliser les moyens informatiques puis une fois cette opération réussie, les étapes suivantes peuvent être envisagées.

1.1 Externaliser les moyens informatiques

Il s'agit du tout premier niveau d'externalisation, appelé aussi « infogérance ». Les prestations associées sont : l'infogérance de l'application paie et des bases de données associées, la maintenance applicative ou encore la maintenance du réglementaire. En règle générale, l'entreprise fait appel à un fournisseur de service d'application (aussi appelé fournisseur

d'applications hébergées) qui lui fournit des logiciels ou des services informatiques via un réseau, Internet en général. A cela l'organisation peut ajouter ce que l'on appelle une tierce maintenance applicative (TMA) qui vise à garantir la maintenance des logiciels d'une entreprise par un prestataire de service extérieur.

Par ailleurs, parmi les diverses formes d'externalisation envisageables, les solutions en mode SaaS (Software as a Service) présentent des caractéristiques particulièrement intéressantes aux yeux des décideurs : coût moindre, simplicité d'utilisation, ergonomie, temps d'implémentation réduit. Le mode SAAS permet à l'entreprise de s'affranchir des contraintes liées à l'hébergement et aux logiciels. Il permet à l'entreprise d'accéder à distance à des applications hébergées. L'éditeur de la solution fournit les moyens et le fournisseur de service propose, dans le cadre d'un abonnement, la fonctionnalité intégrée et gérée à ses clients qui l'utiliseront.

1.2 La co-production

C'est l'étape naturellement envisagée par les entreprises, une fois l'externalisation des moyens informatiques réalisée. Il s'agit du niveau au service le plus demandé sur le marché car il permet à l'entreprise de se délester de la maintenance légale du réglementaire voire de la maintenance conventionnelle. Une aubaine pour l'entreprise soumise aux incessantes évolutions réglementaires en matière de gestion de la paie. La co-production ajoute donc à l'obligation de moyens, celle liée aux résultats sur les opérations de maintenance légale et conventionnelle. A ce titre, les prestataires en charge de l'externalisation doivent disposer d'une assurance permettant de couvrir les risques financiers encourus par l'entreprise en cas de contrôle, par exemple. A noter que le prestataire peut également prendre en charge la production des déclarations sociales (mensuelles, trimestrielles et annuelle) ainsi que les opérations d'édition, de mise sous pli et d'envoi des bulletins de salaires.

Ces dernières sont également chevillées à une obligation de résultats. Une PME d'environ 300 salariés peut, dans un premier temps, se contenter d'externaliser ses moyens informatiques en confiant les prestations d'hébergement, de maintenance applicative auprès de son éditeur ou d'un tiers. Elle pourrait également confier à celui-ci les opérations d'édition des bulletins, de mise sous pli, d'envoi (papier ou électronique) et d'archivage .

A noter que l'entreprise conserve, néanmoins, la main sur tout le processus de production interne de la paie. Elle réalise ses saisies de paie, contrôle ses bulletins et les valide. Car en co-production la prestation se limite à une mise à disposition de l'outil qui doit être conforme à la réglementation en vigueur. Ensuite, il est possible d'ajouter des prestations annexes comme l'archivage des bulletins de paie, par exemple.

1.3 Les formes d'entreprises qui peuvent profiter pleinement l'externalisation

Les entreprises qui sont au début de leur activité et dont la structure est encore à modeler sont les entreprises qui sont sujets à externaliser la RH. En effet comme l'entreprise est en phase de démarrage, il lui est nécessaire de consacrer tout son temps et énergie dans le lancement de son activité. De ce fait, il est judicieux que la fonction RH, qui est nécessaire dans la bonne marche de l'activité mais que l'entreprise n'a pas encore le personnel ou le budget ou le local adéquat, soit externalisée.

Par contre, les entreprises qui sont déjà en phase de croissance et dont les structures ont été bien fixées, deux cas peuvent se présenter pour l'externalisation. Soit elle gère elle-même la paie et organise une structure destinée au traitement de la paie. De ce fait, l'entreprise supporte tous les coûts liés au processus paie. (voir Chapitre 3, section 2).

Soit elle externalise la paie et un responsable communique tous les éléments de la paie au prestataire selon le calendrier fixé par les deux parties.

1.4 Le BPO

Tout d'abord, voyons dans cette figure le cycle de la paie :

CYCLE DE PAIE : BPO

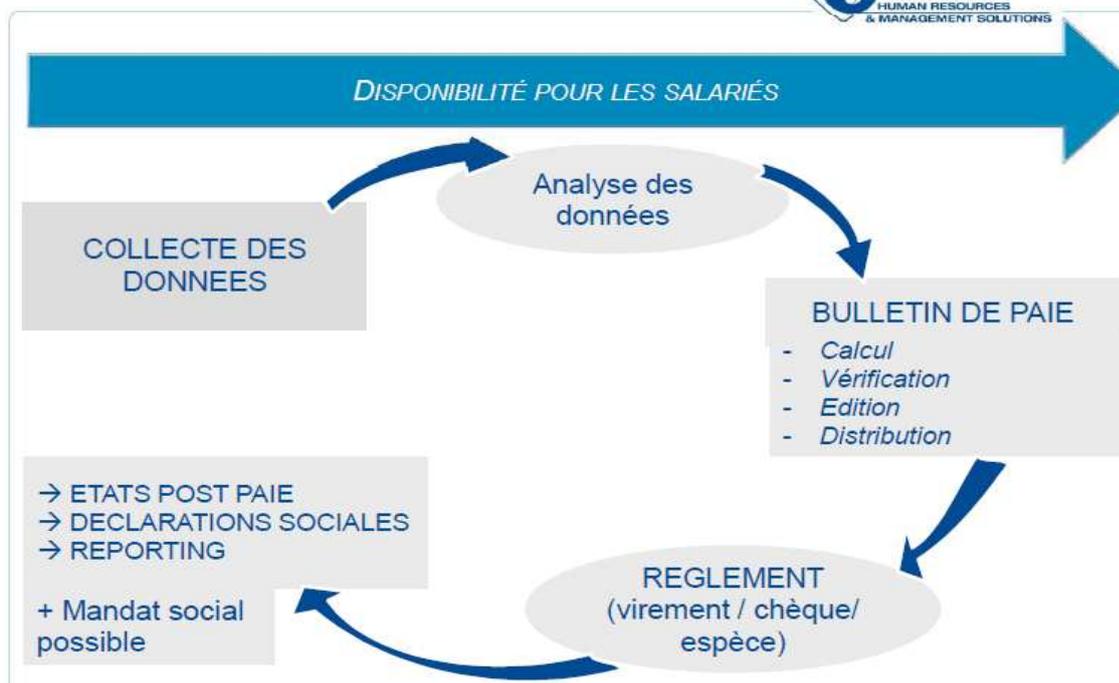


Figure 4 : Cycle de paie : BPO

Source : Conférence de Human Resources & Management solution , France 2015

Le Business Process Outsourcing, la délégation de fonction en français ou encore le Service Full Management, est l'étape la plus aboutie du processus. La production de la paie est totalement externalisée et la responsabilité de saisir les éléments variables, contrôler les bulletins ou encore assurer la gestion du déclaratif, revient pleinement et entièrement au prestataire. Les opérations dites de « post paie » qui regroupent les services : éditiques, mise sous pli, envoi des bulletins, archivage sous gestion électronique sont également prises en charge et sont soumises à une obligation de résultats.

« Le contrat d'externalisation doit présenter, dans le détail, les responsabilités qui incombent à chacune des parties. Pour toutes les actions relatives à la production de la paie et aux déclarations fiscales et sociales. Il faut, sous la forme d'un tableau récapitulatif, faire figurer non seulement qui se charge d'une telle production, qui contrôle, qui valide et le cas échéant procède à l'envoi ou au transfert des éléments », insiste le dirigeant du cabinet Human Start Consulting.

a) Lettre de mission

Nous avons reproduit un modèle de lettre de mission à l'annexe 3.

La lettre de mission définit les points suivants :

- Rôles de chacun c'est-à-dire le rôle de l'entreprise et celui du prestataire.
- La répartition des travaux
- La fréquence de traitement des travaux
- L'honoraire du prestataire et le mode de paiement.

Ce qu'il faut bien souligner c'est ce qu'il faut faire si le contrat prend fin. En effet, si jamais il faut en arriver à ce stade, chacun est déjà en connaissance de ses responsabilités.

b) Points clés du contrat d'externalisation

Nous pouvons résumer l'importance du contrat dans la figure suivant :



Figure 5 : L'importance du contrat

Source : Conférence de Human Resources & Management solution France 2015

Dans la figure ci-dessus, dans la rédaction d'un contrat d'externalisation de la paie, il faut au moins observer 8 points pour que chaque partie soit à l'abri de surprise.

- Objet du contrat
- Durée du contrat
- Les responsabilités de chaque partie
- Les obligations de chaque partie
- Le coût financier : honoraire du prestataire
- La répartition des tâches
- Les conditions et modalités d'intervention
- Le contenu détaillé de la prestation

La rédaction du contrat est primordiale et le contrat devrait prévoir les plus de détail possible. Au moins des situations susceptibles d'arriver sont prévues par le contrat. Il est évident que cette plénitude de prévision dépend lourdement aux expériences des deux parties.

Section 2 : Limites de l'externalisation

L'externalisation en entreprise n'est pas une démarche sans risque. C'est pourquoi il est très important d'évaluer ses intérêts et de connaître ses inconvénients avant de se lancer dans une telle action.

Freins de l'externalisation

Nous avons expliqué au chapitre 4, lors du diagnostic les faiblesses de l'externalisation. Cela constitue justement les freins de l'externalisation.

Par ailleurs, l'offshoring présente en soi des risques tout à fait particuliers, liés entre autres à l'éloignement géographique, mais aussi au choc des cultures. Ainsi, cinq risques liés à l'offshoring sont identifiables :

1. les obstacles linguistiques;
2. l'éloignement géographique pose de nombreux problèmes de suivi et de contrôle de l'état d'avancement d'un projet; il peut ainsi accabler une lourde financière sur la capacité des équipes du prestataire à venir rapidement sur les sites du client; par exemple. Pour réduire ce problème, le prestataire informatique indien Infosys a installé une unité en Roumanie alors que près de 70 % de la structure du coût de son activité sont, en moyenne, réalisés à Bangalore; d'autres prestataires se sont implantés dans les pays baltes pour couvrir la Scandinavie;
3. il exige aussi du prestataire une grande capacité à mener un projet;
4. la fiabilité, les problèmes de sécurité et de confidentialité;
5. l'éloignement des cultures des sociétés clientes et prestataires.

CHAPITRE 6 : COMMENT ACCOMPAGNER LA DEMARCHE ?

Dans ce chapitre, nous allons définir les démarches à suivre pour l'externalisation. Dans ces démarches, des pièges peuvent exister car comme l'entreprise est pressée d'être libérée des tâches administratives, dévoreuses de temps, le manager a tendance à accélérer le processus. Des points pourraient lui échapper et la découverte de cette est parfois tardive quand le processus a été déjà entamé. Nous allons ainsi expliquer un à un les fondements des pièges.

Section 1 : Quels sont les pièges à éviter ?

1.1 Mal définir sa cible d'externalisation RH

Après l'orientation stratégique c'est-à-dire recourir à l'externalisation, il se pourrait que les fonctions RH à externaliser n'ont pas été forcément fixés. Par exemple : la paie, le recrutement, la gestion de la formation. De ce fait, il faudrait se pencher dans les détails pour que les fonctions à externaliser soient clairement répertoriées et identifiées. Cela est essentiel au succès de l'externalisation. Elle conditionne à la fois la qualité de la contractualisation et l'efficacité de la relation, en s'assurant que les ressources internes et externes fonctionnent en bonne complémentarité.

1.2 Se débarrasser du fardeau

Le but de l'externalisation est faire faire par une tierce personne les tâches qui ne sont pas essentielles à l'activité de l'entreprise. De ce fait, bien choisir le prestataire est primordial car la mission externalisée n'est pas une simple perte de temps administrative : elle est une source potentielle de performance et de valeur ajoutée. Donc, si l'entreprise n'a pas pris conscience de ce potentiel, les décisions conduisant à l'externalisation – le choix du partenaire et la contractualisation – risquent d'être mal prises, et pour de mauvaises raisons.

1.3 Rechercher le jackpot

Les entreprises qui ont recours à l'externalisation cherchent à réduire leur coût. Ce qui est tout à fait légitime. Mais cela ne doit pas être le seul motif du choix car l'externalisation est un

partenariat. De ce fait, il doit durer dans le temps pour les parties trouvent chacune leurs avantages de type « gagnant-gagnant ».

En matière d'externalisation RH, en effet, la qualité est en grande partie conditionnée par des éléments qui ne sont pas forcément très explicites dans le contrat : elle dépend du service, de l'écoute, de la capacité du prestataire à s'intégrer humainement dans l'organisation et la culture de l'entreprise. La disponibilité d'un interlocuteur unique et stable, chargé du compte de l'entreprise, est un critère essentiel. La relation doit être incarnée et l'externalisation doit avoir un visage humain. Cette dimension risque fort d'être absente d'une offre « low cost ».

1.4 Laisser faire

Après avoir soigneusement défini les besoins en externalisation, bien sélectionné le prestataire, le manager a tendance à penser une fois le contrat signé, il peut passer à autre chose et ne plus se soucier des services qui seront fournis. Mais cela n'est pas, il faut toujours suivre le déroulement du processus, faire des rectifications et être toujours à l'écoute du partenaire. Certes, l'expertise opérationnelle a été confiée au prestataire, mais la DRH doit en conserver une connaissance suffisante pour juger de l'atteinte des objectifs et de la pertinence des options choisies. Il faut par exemple être en mesure d'évaluer la pertinence d'un choix de développement chez un prestataire de paie, le sens d'un nouveau processus de sélection chez le partenaire recrutement, l'impact possible d'une évolution réglementaire. Sans chercher à tout savoir, il faut être en mesure de poser les bonnes questions et de comprendre les réponses. En somme, être capable de manager la prestation de service et de jouer pleinement son rôle de client.

Section 2 : Quel est l'avenir de l'externalisation à Madagascar?

Dans un environnement en perpétuel changement, les entreprises tendent à être plus flexibles et souples. Cette finalité ne peut s'acquérir que par l'entremise d'une stratégie permettant de réduire les coûts et se concentrer sur le cœur du métier. Dans cette optique, l'externalisation s'impose comme une stratégie innovante qui permet à l'entreprise de s'adapter à son contexte et de contrer la concurrence. Toutefois l'instauration d'un projet d'externalisation peut s'accompagner de plusieurs risques, d'une part organisationnels, en l'occurrence la perte du contrôle sur l'activité externalisée, la défaillance des coûts..., d'autres parts des impacts négatifs sur les emplois et les carrières.

Qui peut externaliser ?

Selon notre enquête, ce sont surtout les entreprises suivantes qui externalisent : les entreprises qui viennent d'être créées et qui ont besoin de temps pour se consacrer au lancement de leur activité. De ce fait, l'entreprise a besoin de tous ses moyens que ce soit humain, financier, matériel dans son exploitation donc les tâches administratives qui pourraient retarder la pénétration du marché et la séduction de la clientèle sont externalisées.

Cependant, les entreprises qui sont déjà en phase de croissance et de maturité ont également recours à l'externalisation. En effet, devant l'évolution rapide de l'environnement, l'entreprise ne parvient pas parfois à suivre les mises à jour fréquentes à procéder. Les entreprises procèdent alors à l'externalisation pour profiter de l'expertise et du prompt suivi de l'évolution technologique de son prestataire.

Sans parler du coût considérable économisé si le traitement de paie est fait en externe, le fait de pouvoir consacrer tout son temps dans son cœur de métier est un avantage considérable vis-à-vis des concurrents. En effet, l'entreprise sera plus réactif au changement et évolution de l'environnement si toutes ses ressources sont axées totalement à l'exploitation des son activité.

Enfin, l'externalisation à Madagascar a un avenir encore très large. En effet, à part les marchés locaux, les marchés internationaux demeurent inépuisables du fait de l'évolution de la technologie. Certes les travaux sont de plus en plus automatisés et ceux qui demandent du temps d'exécution et répétitifs seront toujours externalisés.

Par contre, selon l'étude faite par The Economist (The Economist est un magazine d'actualité hebdomadaire britannique. Imprimé simultanément dans six pays, il est l'un des hebdomadaires de référence à l'échelle mondiale, ciblant une population hautement éduquée) le métier de comptable et auditeur est le deuxième métier dont la probabilité à disparaître d'ici 20ans. Ci-après le résultat de l'enquête :

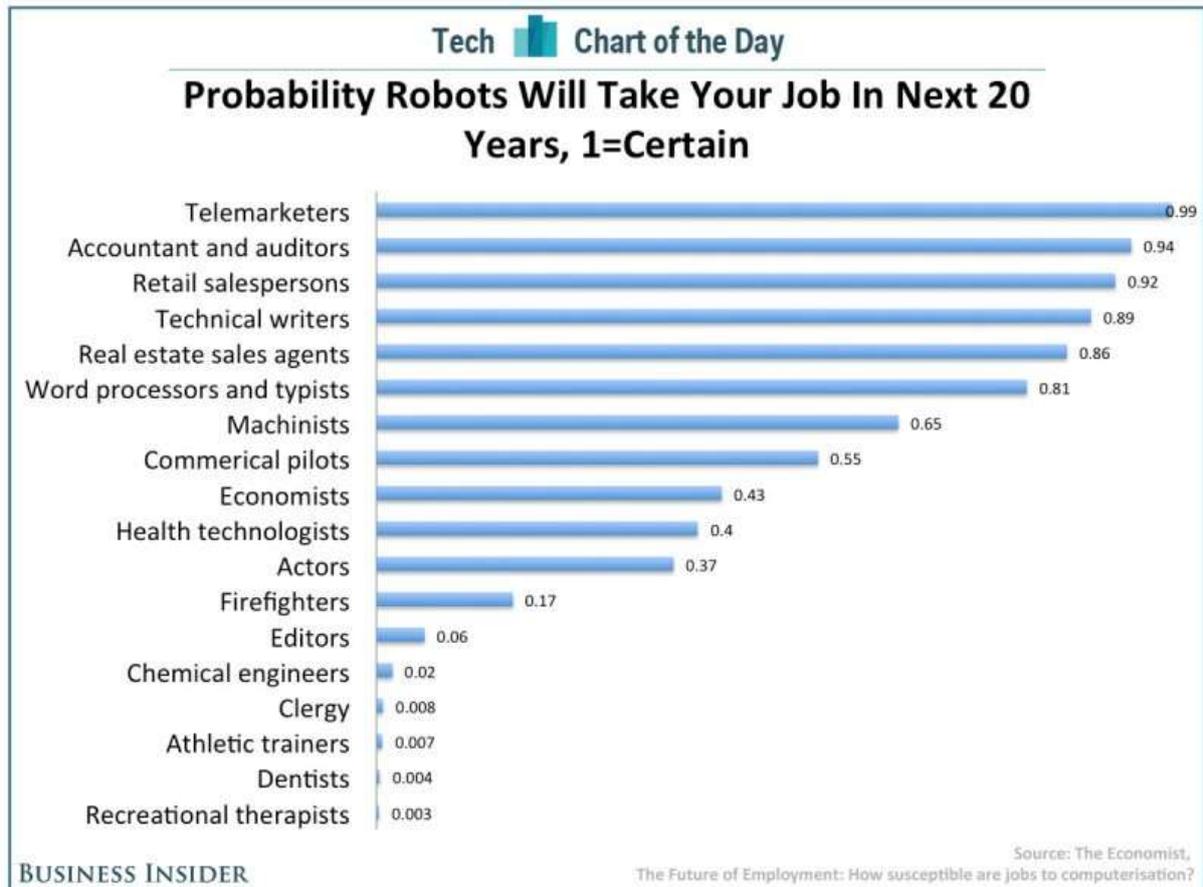


Figure 6 : Probabilité qu'un métier soit remplacé par un robot d'ici 20 ans

Source : The Economist 2014

Puisque le traitement de la paie et la saisie comptable sont parfois traités ensemble par les cabinets d'externalisation, le dilemme avec la robotisation apparait. Mais ce qu'il ne faut pas oublier est le fait que la subtilité de traitement de paie demande toujours une réflexion humaine.

CONCLUSION DE LA PARTIE

Pour conclure cette partie, la pertinence des solutions et des recommandations dépendent de la situation exacte de l'entreprise. Ses applications dépendent de la volonté du manager vis-à-vis de ses objectifs. La clé de l'externalisation réside dans la préparation en amont de chaque paramètre. Les objectifs de l'entreprise et du prestataire peuvent être différents, et c'est la raison pour laquelle la rédaction du contrat doit être méticuleuse. En effet, c'est le point de rencontre et le but est que tout monde soit gagnant. Même du côté des salariés des deux parties qui appartiennent à la chaîne de valeur de l'externalisation. Ce qui est souhaité est le fait de travailler sereinement sans crainte de rupture de contrat. Donc puisque la confiance se gagne, fournir un travail de qualité avec un respect par le prestataire et paiement prompt et réactivité de l'entreprise sur les informations demandées sont les fonctions primordiales à observer.

CONCLUSION

En conclusion, l'externalisation est une stratégie d'entreprise qui oriente toute l'exploitation de ses moyens que ce soit financiers, matériels, humains... Dès qu'on parle d'externalisation, on pense souvent à la réduction de coût. Ce qui est légitime car la décision d'externaliser est fondée sur l'optimisation du coût. Mais ce n'est pas seulement cela les avantages procurés par l'externalisation. D'autres avantages résident sur le fait que l'entreprise, avec le rythme à grande échelle de l'avancée technologique, profite de la mise à jour gardée par son prestataire. En effet, l'entreprise réagit moins rapidement vis-à-vis des changements de l'environnement qui ne touche pas directement son activité principale. Sur la fonction RH par exemple, des réglementations peuvent être apparues ou mises jour sans que l'entreprise ne soit au courant promptement. C'est justement pour cela que le recours à l'expertise et aux connaissances des prestataires est nécessaire. Par conséquent, le fait d'externaliser permet à l'entreprise de se concentrer à sa principale activité car notons que les tâches administratives ne sont pas importantes par rapport à la principale activité de l'entreprise mais sont nécessaires pour sa bonne marche. Elles ne peuvent être négligées car si elles ne sont pas exécutées convenablement, elles auront des répercussions sur les ressources de l'entreprise.

Par exemple, si le montant de salaire payé n'est pas exacte mais un peu au dessus. Ce sera un manque à gagner pour l'entreprise car il est rare que le salarié informe qu'il est payé plus qu'il ne doit. Et si, au contraire, il est payé moins qu'il ne devait, la réclamation sera sévère et la non satisfaction du salarié est une source d'image négative pour l'entreprise. En effet, un salarié frustré et moins motivé en parlera beaucoup plus de la raison de son insatisfaction à son entourage. Alors qu'avec l'externalisation, la possibilité d'erreur est moindre, avec le coût déjà optimisé, l'image positive véhiculée par l'entreprise est gardée. Cela renforce alors la crédibilité de l'entreprise tout en pouvant déployer ses forces dans l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, à part les avantages cités ci-dessus, nous pouvons observer la création de valeur ajoutée procurée par l'externalisation. En effet, quand l'entreprise décide d'externaliser, elle fait appel au service d'un prestataire qui à son tour reçoit les prestations de ses salariés. Si la qualité de travail est assurée depuis les salaires du prestataire, la satisfaction se répercutera au client final de l'externalisation qui est le salarié de l'entreprise. Cela engendrera un climat de confiance qui optimisera l'exploitation des ressources de l'entreprise dans son activité

principale. De son côté, le prestataire qui est à l'abri de rupture de contrat, vu la confiance de son client instaurée, pourra investir sans crainte dans son métier et acheter des matériels technologiques performants. Cela toujours dans le but de fournir une qualité de travail améliorée dans un délai meilleur. Et plus les clients des prestataires sont nombreux et satisfaits, avec l'économie d'échelle, les coûts seront réduits et par conséquent le prix pourra être concurrentiel. De ce fait, la formule gagnant-gagnant sera respectée car tout monde y trouve son compte.

En outre, un partenariat qui dure réside sur le fait que la préparation en amont a été soigneusement faite. De ce fait, les intervenants savent exactement ce qu'ils doivent fournir. Les actions à faire devront être définies dans les moindres détails. Dans l'externalisation de la paie par exemple, trois étapes sont à exécuter. Il s'agit de l'étape pré paie, l'étape paie et le post paie. La lettre de mission dont nous avons fourni un modèle à l'annexe décrit les rôles de chacun, la répartition des travaux, la fréquence de traitement des travaux et l'honoraire du prestataire et le mode de paiement... La lettre de mission devrait être faite la plus complète possible pour éviter des malentendus et des incompréhensions entre les deux parties. Il faut se dire que pour une entreprise qui atteint une taille conséquente, la communication devient difficile en interne. Donc avec l'extérieur, les informations à transmettre doivent être plus claires et précises pour éviter des va-et-vient. Donc si la communication entre l'entreprise et son prestataire est privilégiée, les pertes de temps, les malentendus et les incompréhensions sont évités.

Pour bien cerner les éventuelles demandes, se mettre à la place de l'autre est le meilleur moyen. Car il faut prévoir qu'il se pourrait toujours que petits détails dans l'exécution du contrat ne peuvent pas être tous prévus. Dès fois, tout n'a pas été prévu, c'est pour cela que le choix de son prestataire est très important. Si le prestataire a pour objectif une relation de travail de longue durée, les petits détails qui n'ont pas été prévus dans le contrat seront toujours exécutés par le prestataire pour pouvoir offrir un travail de qualité. Nous avons ainsi fait sortir les chiffres pour voir à combien de bulletin de salaire il faut produire pour qu'il soit opportun pour le cabinet de traiter la paie. Cela donnerait à réfléchir sur l'attente du retour d'investissement engagé.

Enfin, nous avons démontré que l'externalisation de la gestion des ressources humaines est une source d'optimisation des coûts pour l'entreprise. Nous avons pu étudier et comparer les coûts afférant à la fonction paie traitée en interne et les coûts à payer si le traitement de salaire a été externalisé. Les paramètres à ne pas oublier est le fait que même si l'entreprise a recours à l'externalisation de la paie, un responsable doit toujours travailler sur ce volet pour assurer la liaison entre l'entreprise et le prestataire. Il ne faut pas non plus oublier qu'il existe des tâches qui ne sont pas externalisables et que c'est toujours la direction qui doit la gérer.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/9747/l-outsourcing-rh-ne-connaît-pas-la-crise.html>
- <http://www.memoireonline.com/10/11/4873/Lexternalisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines--cas-de-son-applicabilite--la-societe-.html>
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/externalisation.htm>
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/panorama-des-trois-principaux-niveaux-d-externalisation.html>
- <http://www.ruedelapaye.com/assistance-paie/diagnostic-paie.html>
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-113.htm>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2557-81-G1-comment-preparer-ses-salaries-a-l-externalisation.html>
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/quelles-activites-rh-externaliser-la-regle-des-4c.html>: La règle des 4C (2017)
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/l-externalisation-des-fonctions-rh-enquete-eoa-demos-outsourcing.html>
- <http://www.cnaps.mg/FR/>
- <http://www.votresalaire.org/madagascar/home/salaire/salaire-minimum>
- www.cnaps.mg
- <http://www.mefb.gov.mg/>

BIBLIOGRAPHIE

1. Bernard GAZIER – (2004) *Les stratégies des ressources humaines – La découverte – Paris –*
2. Brigitte DORIATH - Contrôle de gestion – Dunod – 162 pages
3. Claude ALAZARD et Sabine SÉPARI– (Dunod, Paris, 2010) *DCG 11 Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS* — 750 pages
4. Françoise GIRAUD – Olivier SAULPIC - Gérard NAULLEAU - Marie-Hélène DELMOND - Pierre-Laurent BESCOS - (Paris – 2004) *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance - Gualino éditeur, EJA* — 421 pages
5. Jeroen DELMOTTE & Luc SELS (Federgon 2005) - *L'outsourcing des RH opportunité ou menace?* — 82 pages
6. Thomas CHARDIN & Patrick BOUVARD – (EYROLLES 2009) *Externalisation RH* — 182 pages

LISTE DES ANNEXES

Salaires minimums au Madagascar à partir du 01-02-2017 jusqu'au 31-01-2018

- ANNEXE 1 : Salaires minimums à secteur non-agricole
- ANNEXE 2 : Salaires Minimums à secteur agricole
- ANNEXE 3 : Notes
- ANNEXE 4 : Lettre de mission
- ANNEXE 5 : Questionnaire sur l'externalisation des fonctions RH

ANNEXES

Salaires minimums au Madagascar à partir du 01-02-2017 jusqu'au 31-01-2018

Les salaires minimums dans le tableau sont en MGA (MG Malagasy ariary)

Source: Decret n° 2017-143 du 14 Mars 2017

ANNEXE 1 : SALAIRES MINIMUMS A SECTEUR NON-AGRICOLE

Classification technique et administrative	Salaires minimum horaire	Salaires après 3 ans
M1 : manœuvre simple 1A	155 523,00	159 585,00
M2 : manœuvre spécialisé 1B	156 103,00	164 227,00
OS1 : ouvrier spécialisé 2A	157 264,00	164 808,00
OS2 : ouvrier spécialisé 2B	161 906,00	172 352,00
OS3 : ouvrier spécialisé 3A	171 771,00	182 797,00
OP1A : ouvrier professionnel 3B	183 378,00	200 207,00
OP1B : ouvrier professionnel 4A	194 984,00	212 393,00
OP2A ouvrier professionnel 4B	213 554,00	240 828,00
OP2B ouvrier professionnel 5A	246 051,00	282 610,00
OP3 ouvrier professionnel 3A	287 253,00	315 108,00

ANNEXE 2 : SALAIRES MINIMUMS A SECTEUR AGRICOLE

Classification technique et administrative	Salaire minimum horaire	Salaire après 3 ans
M1 : manœuvre simple 1A	157 745,00	161 865,00
M2 : manœuvre spécialisé 1B	158 333,00	166 574,00
OS1 : ouvrier spécialisé 2A	159 511,00	167 162,00
OS2 : ouvrier spécialisé 2B	164 219,00	174 814,00
OS3 : ouvrier spécialisé 3A	174 226,00	185 409,00
OP1A : ouvrier professionnel 3B	185 998,00	203 067,00
OP1B : ouvrier professionnel 4A	197 770,00	215 428,00
OP2A ouvrier professionnel 4B	216 605,00	244 269,00
OP2B ouvrier professionnel 5A	249 566,00	286 648,00
OP3 ouvrier professionnel 3A	291 357,00	319 610,00

ANNEXE 3 : NOTES

1. Le salaire brut est calculé pour 40 heures de travail par semaine ou 173,33 heures par mois pour le secteur non agricole, et pour 200 heures de travail par mois pour le secteur agricole.
2. Le salaire minimum d'embauche par catégorie professionnelle est révisé périodiquement compte tenu de l'évolution des comptes de la Nation, de la conjoncture économique et des prix à la consommation (art. 55 du code du travail).
3. L'arrêté n. 690-IGT du 23 mars 1954, modifié par l'arrêté n° 1100-IGT du 16 mai 1956, précise la classification professionnelle des travailleurs occupés dans les industries de tanneries, selleries, maroquinerie et cordonneries mécaniques:

ANNEXE 4 : LETTRE DE MISSION

En-tête du prestataire

LETTRE DE MISSION

Entre : la Société.....dénomme le Client

Etdénomme le Prestataire

La mission :

La mission consiste à traiter les données sociales de votre société. Cela comprend l'établissement des états de paie et de l'édition des bulletins de paie, des déclarations auprès des différents organismes sociaux, des états nominatifs de salaire et la production des états récapitulatifs.

La répartition des travaux entre votre société et notre entreprise est détaillée dans un tableau annexé à cette lettre de mission. Nous joignons également, en annexe les conditions générales de notre contrat.

Pour cela vous vous engagez à nous communiquer, chaque mois, toutes les informations nécessaires à l'établissement des bulletins de salaires au plus tard 5 jours ouvrés avant la date prévue pour leur remise à vos salariés.

Les paies sont arrêtées le 25 de chaque mois.

Cette mission a un caractère annuel et se termine par la remise des déclarations de fin d'année. Elle se renouvelle ensuite par tacite reconduction, sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties avec préavis minimum de trois mois.

Détails des honoraires :

- Etablissement de bulletins de paie, charges sociales : ■■■■■ ar par salarié/mensuel
- Affiliation d'un salarié ou radiation : ■■■■■ ar par affiliation
- Procédure de licenciement : ■■■■■ ar
- Procédure disciplinaire : ■■■■■ ar

En cas d'accord, nous vous demandons de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente revêtue de votre signature.

Vous remerciant de la confiance que vous nous témoignez, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments dévoués.

REPARTITION DES TRAVAUX

NATURE DES TRAVAUX	CABINET	CLIENT	DELAI
TRAITEMENT DE LA PAIE			
Recherche des caisses de retraite et de prévoyance	X		P
Affiliation de l'employeur aux organismes sociaux	X		P
Affiliation des employés aux organismes sociaux	X		P
Transmission des éléments variables de paie		X	P
Etablissement des états de paie	X		M
Etablissement des fiches de paie	X		M
Edition de fiche de paie fourni en fichier PDF / collaborateur		X	M
Edition du journal de paie		X	M
Edition de l'état de paiement		X	M
Tenue des dossiers individuels des salariés		X	P
Préparation des écritures comptables de paie	X		M
TRAITEMENT D'UN SALARIE			
Etablissement du solde de tout compte	X		P
Etablissement du certificat de travail	X		P
MALADIE D'UN SALARIE			
Transmission de pièce pour le traitement social		X	P
Confirmation de la reprise de travail du salarié		X	P
Déclaration de l'arrêt maladie auprès des organismes sociaux	X		
MATERNITE			
Calcul des droits et dates	X		P
Transmission des informations dans la paie	X		P
Etablissement de l'attestation de reprise de travail		X	P

REPARTITION DES TRAVAUX

NATURE DES TRAVAUX	CABINET	CLIENT	DELAI
--------------------	---------	--------	-------

ACCIDENT DU TRAVAIL

Déclaration dans les 48 heures de l'accident	X		P
Suivi du dossier		X	P
Transmission de pièce correspondant à l'absence du concerné		X	P

CONGES PAYES

Suivi nominatif du solde congés	X		M
Etablissement d'un état des soldes des congés payés	X		M
Gestion des compteurs des congés payés	X		M

DECLARATIONS SOCIALES

Déclaration à la CNaPS	X		T
Déclaration à l'OSTIE	X		
Déclaration IRSA			X
Suivi de la déclaration en ligne après paiement			X

P : ponctuel M : Mensuel T : Trimestriel

Signature
Le représentant du cabinet

Signature
Le représentant de l'entreprise

ANNEXE 5 : Questionnaire sur l'externalisation des fonctions RH

(visible sur le lien suivant, année 2017) :

<http://www.askabox.fr/repondre.php?s=151409&d=SP6ByiEG7wFh>

Ce questionnaire est à destination des entreprises bénéficiaires des prestations d'externalisation. L'externalisation se développe dans tous les secteurs d'activités, y compris dans la fonction RH. Mon étude porte sur l'externalisation de la fonction RH au sein des PME. Mon but premier est de comprendre le choix et la décision des entreprises qui ont recours à l'externalisation. Je vous remercie par avance de votre collaboration.

1. Identité de l'entreprise
2. Date de création
3. Forme juridique de l'entreprise
4. Lieu du siège social
5. Quel est le secteur d'activité de l'entreprise
6. Quel est le nombre de vos salariés ?
7. Combien de collaborateurs travaillent au sein du service RH ?
8. Externalisez-vous certaines de vos activités ?
 oui non
9. Quelles activités externalisez-vous ou envisagez-vous d'externaliser ? et pourquoi ?

Précisez si c'est une externalisation totale ou partielle de l'activité externalisée

Formation Logistique Recrutement Paie Comptabilité Autre

10. Quand l'entreprise a-t-elle commencé à externaliser ? avant 2005
 2005 à 2010 2010 à 2015 après 2015

11. La prestation a lieu :

dans vos locaux dans les locaux du prestataire les deux, en fonction des activités

12. Comment évaluez-vous la qualité de service du prestataire par rapport au travail initialement fourni en interne ?

13. Dans l'ensemble êtes vous satisfait des prestations ?

Peu satisfait, beaucoup d'amélioration demandée Satisfait, peu d'amélioration demandée
 Excellent

14. Y a-t-il eu des erreurs de la part du prestataire, si oui combien ?

oui non

15. Comment avez-vous trouvé votre prestataire ?

Sur recommandation d'un ami

Sur le web

Par appel d'offre

16. Comment contrôlez-vous les activités des prestataires ?

17. Quelles sont / seraient les principales motivations à l'externalisation d'une fonction RH ?

18. Quels sont / seraient les freins ?

19. Quelles difficultés rencontrez-vous avec les salariés dont les emplois ont été externalisés ?

20. Qu'évoque le concept d'externalisation RH pour vous ?

- Gage de qualité Se concentrer sur le coeur de métier Création de valeur ajoutée
- Perte de contrôle Travailler avec des experts Autre

21. Avec du recul, quelles améliorations apporteriez-vous pour l'avenir ?

22. A ce jour, envisagez-vous :

- de mettre fin à l'externalisation
- reprendre certaines activités externalisées en interne
- externaliser d'autres activités
- Autre

23. Pour vous, qu'est-ce qui détermine la réussite de l'externalisation d'une activité ?

24. Que pensez-vous de l'externalisation grandissante au sein des PME ?

TABLE DES MATIERES

Externalisation des Ressources Humaines: Optimisation des coûts pour l'entreprise	
SOMMAIRE	III
REMERCIEMENTS	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
Partie 1 : Description de l'externalisation des RESSOURCES HUMAINES	7
Chapitre 1 : Qu'est-ce que l'externalisation ?	9
Section 1. L'externalisation est une stratégie d'entreprise	9
1.1 Qu'est-ce qu'une stratégie d'externalisation ?.....	9
1.2 Définition de l'externalisation.....	11
1.3 Différence entre externalisation et partenariat	12
1.4 Différence entre externalisation et sous-traitance	13
1.5 Définition de l'externalisation RH	14
Section 2. Comment déterminer si une activité RH est transférable ou non ?.....	14
1.1 La règle des 4C.....	14
1.2 Distinguer le stratégique de l'important.....	15
Chapitre 2 : Contexte de l'externalisation dans l'entreprise.....	17
Section 1. Externalisation vue par les salariés	17
Section 2. L'externalisation vue par les dirigeants	18
Partie 2 : Analyse	21
Chapitre 3 Pourquoi externaliser ?.....	21
Section 1 Besoin en externalisation	22
1.1 Capitaliser sur l'expertise des partenaires	22
1.2 Rationaliser les coûts et maîtriser les effectifs RH	22

1.3 Se concentrer sur des activités RH à forte valeur ajoutée et rendre attractive l'organisation RH.....	22
1.4 Accélérer la transformation et améliorer les processus RH.....	23
Section 2 Quel est le coût que représente le traitement de la paie dans les RH ?.....	23
1.1 Coût mensuel de traitement de la paie en interne.....	23
1.2 Paramètres à observer pour le traitement de la paie du côté de l'entreprise.....	31
1.3 Paramètres à observer pour le traitement de la paie du côté du prestataire.....	34
Chapitre 4 : Diagnostic.....	42
Section 1 : Diagnostic de l'environnement.....	42
1.1 Opportunités.....	42
1.2 Menaces.....	42
Section 2 : Diagnostique interne.....	43
1.1 Forces.....	43
1.2 Faiblesses.....	44
Partie 3 Solutions proposées et recommandations.....	48
Chapitre 5 : Recommandation Comment externaliser.....	48
Section 1 : Les étapes d'externalisation.....	48
1.1 Externaliser les moyens informatiques.....	48
1.2 La co-production.....	49
1.3 Les formes d'entreprises qui peuvent profiter pleinement l'externalisation.....	50
1.4 Le BPO.....	50
Section 2 : Limites de l'externalisation.....	54
Chapitre 6 : Comment accompagner la démarche ?.....	55
Section 1 : Quels sont les pièges à éviter ?.....	55
1.1 Mal définir sa cible d'externalisation RH.....	55
1.2 Se débarrasser du fardeau.....	55
1.3 Rechercher le jackpot.....	55

1.4 Laisser faire	56
Section 2 : Quel est l'avenir de l'externalisation à Madagascar?	57
Qui peut externaliser ?.....	57
Conclusion de la partie.....	59
CONCLUSION.....	60
WEBOGRAPHIE.....	63
BIBLIOGRAPHIE.....	64
Liste des Annexes.....	65
Annexes.....	66
ANNEXE 1 : Salaires minimums à secteur non-agricole.....	66
ANNEXE 2 : Salaires Minimums à secteur agricole.....	67
ANNEXE 3 : Notes	68
ANNEXE 4 :LETTRE DE MISSION.....	69
ANNEXE 5 : Questionnaire sur l'externalisation des fonctions RH	72
Table des matières.....	76