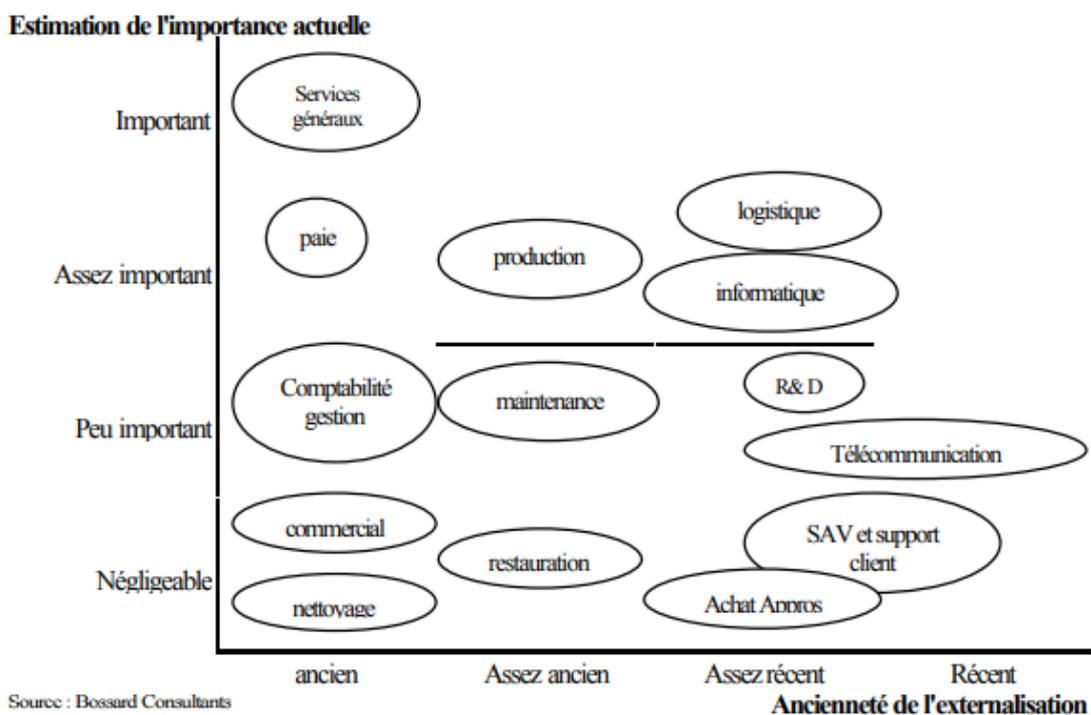


## Les changements organisationnels liés aux stratégies d'outsourcing

Depuis quelques années, les mutations de l'environnement obligent les entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de gestion (Desreumaux 1996). Parmi ces changements organisationnels, l'outsourcing est aujourd'hui une composante majeure de ce phénomène de réorganisation, accompagnée du recentrage des firmes sur leur cœur de compétences. Une enquête récente<sup>1</sup> révèle que 75 % des entreprises européennes pensent à l'externalisation et que le recours à un prestataire constitue un changement important pour l'évolution de 18 % des entreprises interrogées. Ce chiffre est estimé à 52 % à l'horizon des dix prochaines années. La littérature managériale montre une évolution dans le temps de la nature des fonctions externalisées. Initialement focalisées sur les fonctions à faible valeur ajoutée, les politiques d'externalisation portent aujourd'hui sur des fonctions stratégiques. La figure 1 présente l'évolution de l'importance stratégique des fonctions externalisées.



Cette figure qui est un état des lieux de l'externalisation en 1998 permet de rendre compte des nouvelles fonctions actuellement externalisées, tout en soulignant que des activités externalisées en premier lieu présentent toujours une réelle importance au regard des stratégies d'entreprise : c'est le cas par exemple de la production ou de la paie. Des logiques diverses sous-tendent donc l'externalisation de ces différentes fonctions. L'externalisation est une décision stratégique pour l'entreprise. Une abondante littérature rend compte de cet aspect. Desreumaux (1996) souligne que l'externalisation modifie la structure de la firme: elle constitue l'un des principaux leviers à la création d'une nouvelle forme organisationnelle. Sur ce point, de nombreux travaux étudient les attributs de la relation entre l'entreprise externalisatrice et ses prestataires. Dans le vaste vivier de problématiques offert par les stratégies d'externalisation, une thématique semble pourtant ignorée ; il s'agit des incidences de l'externalisation sur l'organisation du travail des responsables d'unités externalisées. Quels sont les modes de management mis en œuvre ? Quelles sont les nouvelles compétences développées ?

**Les logiques décisionnelles de l'outsourcing:** faire ou faire faire La presse économique fait ressortir un partage manichéen des leviers de l'externalisation. Historiquement motivées par une recherche de minimisation des coûts, les entreprises s'orientent aujourd'hui vers une politique d'externalisation pour acquérir un savoir-faire indisponible en interne ou difficile à préserver. Pour Boeri (1998), il s'agit de faire faire en l'absence de savoir-faire. Pour appréhender ces deux processus décisionnels distincts, la recherche s'appuie sur un cadre théorique riche. Ansoff (1965) est l'un des premiers à s'être intéressé à la stratégie de faire ou faire faire. Pour l'auteur, l'effet de synergie lors de la phase de lancement (par exemple, par le biais de compétences existantes pouvant être redéployées) et lors de la phase d'exploitation (par exemple : utiliser une compétence inemployée) conditionne la stratégie de développement de l'entreprise entre la logique d'acquisition (acheter) ou la logique d'expansion interne (faire)<sup>2</sup>. L'analyse de l'entreprise en termes de portefeuille d'activités a ainsi guidé les choix éventuels de diversification ou de recentrage. L'analyse de la chaîne de valeur verticale de conception-production-distribution de biens ou services (Porter 1985) permet de guider la recherche des sources de l'avantage concurrentiel dans une activité donnée. Il s'agit alors, en considérant toutes les étapes du processus, de s'interroger sur les

sources possibles de création de valeur et sur l'intégration verticale (ou la désintégration). Pour interpréter les logiques d'efficacité opérationnelle de l'externalisation (réduction des coûts), la recherche mobilise de façon prioritaire la théorie des coûts de transaction. Pour Williamson (1985), la décision de faire ou faire faire résulte d'une analyse combinée des écarts de coûts de production et coûts de gouvernance entre le marché et la hiérarchie. L'analyse des attributs de la fonction (spécificité, incertitude) constitue l'étape clé de ce raisonnement. Des travaux plus récents caractérisent l'entreprise à travers ses compétences distinctives et ses compétences managériales, c'est-à-dire ce qu'elle sait mieux faire que ses concurrents (Atamer et Calori 1998). La connaissance du « cœur de compétences distinctives » est une des composantes de l'identité de l'entreprise et l'amène à prendre des décisions en termes de faire ou faire faire. Dans ce prolongement de l'approche ressources, Teece (1988) étudie les modes de conservation des rentes d'innovation et, dans ce cadre, il envisage les relations qui lient l'entreprise à un fournisseur car, souvent, celle-ci ne possède pas toutes les ressources et compétences nécessaires à la réalisation de l'innovation. Plus généralement, les recherches de Teece montrent dans quelles conditions les stratégies d'alliances et d'externalisation sont inappropriées, voire stratégiquement dangereuses. L'étude des pratiques d'infogérance (Poppo et Zenger 1998) souligne la nécessité de développer un modèle des logiques d'externalisation intégrant les coûts de transaction et la théorie des ressources afin de traduire la nature de l'écart de performance entre le marché et la production interne.

#### **Les conséquences organisationnelles de l'outsourcing:**

Un champ de recherche en émergence Les nombreuses publications nourries par ces théories confirment l'intérêt des sciences de gestion pour les phénomènes d'externalisation ; or, la recherche se focalise principalement sur les déterminants des décisions d'externalisation, mais ignore les conséquences structurelles de ce phénomène. Le décalage est important entre une littérature organisationnelle qui appréhende l'entreprise comme une succession de fonctions plus ou moins spécifiques, plus ou moins sources d'avantages et une littérature managériale riche en interrogations sur les conséquences organisationnelles et humaines liées aux décisions de désintégration. Pour Desreumaux (1996), il n'est guère pertinent de modifier les frontières de l'entreprise sans s'interroger sur les répercussions de ce changement. Il est en effet difficile, selon l'auteur, de « faire table rase du passé » et

d'ignorer les problèmes liés au nouvel agencement interne de l'organisation. Weiss (1992) élargit ce questionnement en proposant d'investir les politiques actives managériales à l'égard du second circuit et la mise sous contrôle des relations organisationnelles résultant d'un achat de services. Faire le pari de la supériorité des liens marchands sur les liens hiérarchiques induit un certain nombre d'avantages mais aussi d'inconvénients (tableau 1) qu'il convient d'analyser pour une meilleure appréhension de la stratégie d'externalisation. Parmi ces avantages et inconvénients, nous retrouvons les deux logiques sous-jacentes aux décisions d'externalisation, à savoir la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources. Dans le premier cas, les avantages se traduisent par une réduction des coûts, un allègement des structures et une variabilisation des charges fixes, en d'autres termes une diminution de l'intensité capitalistique. En contrepartie, l'entreprise s'oriente vers une gestion à court terme. Dans la perspective ressources, l'externalisation permet de profiter de compétences d'experts et de se recentrer sur son cœur de métier. Mais, cette pratique engendre également de nouveaux problèmes. Quinn et Hilmer (1994) distinguent trois risques majeurs atténuant l'efficacité de la délégation :

[1] l'entreprise perd de sa flexibilité stratégique dans l'introduction de nouvelles pratiques, puisque le changement dépend désormais du prestataire ;

[2] l'entreprise est privée de l'interaction fonctionnelle des compétences entre le service externalisé et les autres départements, source selon les auteurs d'une synergie fructueuse pour l'organisation ;

[3] l'externalisation, entraînant l'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché, ne permet pas à l'entreprise cliente d'assurer un contrôle direct sur les comportements potentiellement dysfonctionnels du prestataire.

**Tableau 1 – Les avantages et inconvénients de l'externalisation**

Avantages	Inconvénients
1. Permet à l'entreprise de se recentrer sur son métier	1. L'entreprise à deux vitesses
2. De profiter de l'expertise de spécialistes extérieurs	2. Perte de substance
3. Plus grande flexibilité et réactivité	3. Perte de cohérence et de cohésion
4. Meilleur maillage avec l'environnement de	4. Moins grande adaptation aux spécificités et besoins de l'entreprise
	5. Pousse à une gestion à court terme

l'entreprise	6. Éclatement de la communauté de travail
5. Mise en concurrence des compétences	7. Perte du sens du collectif
6. Souplesse de gestion	8. Responsabilisation différente des acteurs (hiérarchie)
7. Allègement des structures	9. Émiettement de l'entreprise
8. Responsabilisation des acteurs (salariés)	10. Perte d'énergie (effort de cohérence et cohésion, gestion et contrôle des externalisations)
9. Concentration de l'énergie sur les aspects stratégiques	11. Perte de mémoire
10. Réduction des coûts	12. Entreprise structure anonyme
11. Meilleure conciliation des projets individuels et du projet collectif	13. Affaiblissement des fonctions externalisées
12. Chez un prestataire de services, le métier est essentiel et est reconnu comme tel	

Source : Piveteau et Boileau (1996)

PR.F.F.