

Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle

Béregère GOSSE
Université de Valenciennes
Caroline SARGIS-ROUSSEL
Pierre-Antoine SPRIMONT
Université de Lille 1

Classification JEL : L220, L240

Correspondance :

IAE de Lille, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex
Tél. : 03.20.12.24.76 ; Fax : 03.20.12.34.28
Email : externalisation.iae@voila.fr

Résumé : La tendance actuelle des organisations à s'interroger sur leur cœur de compétences les pousse à développer des stratégies d'externalisation pour l'ensemble des fonctions. Cette orientation, motivée initialement par une recherche de minimisation des coûts, s'apparente aujourd'hui à un besoin d'acquérir un savoir-faire indisponible en interne ou difficile à préserver. L'étude de cas d'une entreprise industrielle récemment privatisée, nous permet de mieux comprendre les motivations à l'externalisation et les changements organisationnels qu'elle induit, à savoir l'évolution vers une nouvelle forme d'organisation (NFO). L'analyse de cette étude de cas aboutit sur un ensemble de propositions visant à mieux comprendre l'évolution des modes de management liés à l'externalisation.

Mots clés : externalisation – changement organisationnel – étude de cas – professionnalités.

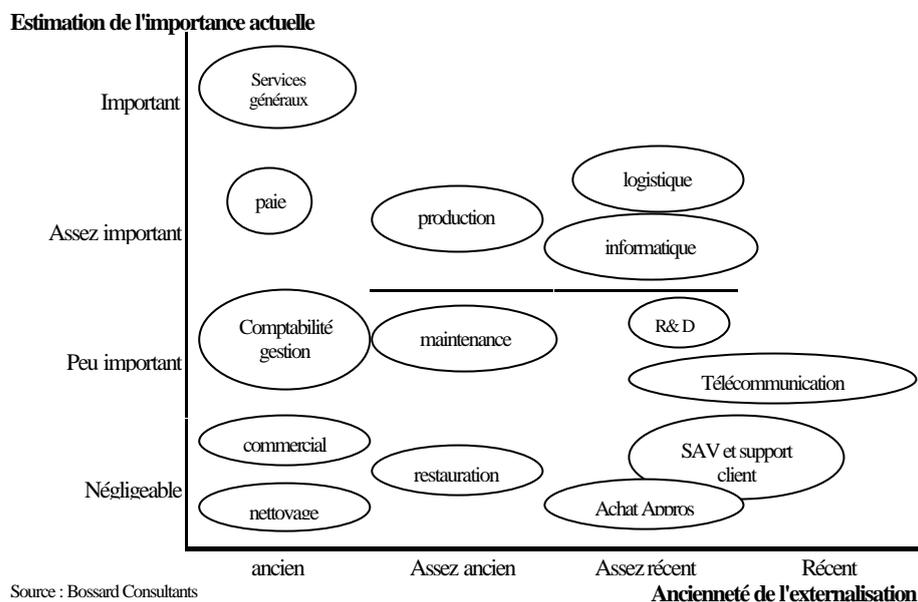
Abstract : Outsourcing is one of the main origins of firm's shrinkage. Outsourcing strategy can be defined as the purchase of a product or a service, which was previously internally realized. This purchased resource remains indispensable to the value creation chain. This paper tries to provide elements of answer to the following question : What are the organizational consequences of outsourcing ? Transaction Cost Theory (TCT) and Resource Based View (RBV) literature are the main theories mobilized to understand outsourcing strategy. We present the case study of a French company that outsourced most of its functions. We conclude with four propositions concerning organizational and human impacts of outsourcing strategy.

Key words : outsourcing – organizational change – case study.

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'externalisation est aujourd'hui une composante majeure de ce phénomène de réorganisation, accompagnée du recentrage des firmes sur leur cœur de compétences. Une enquête récente¹ 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.

Figure 1 – *L'évolution des fonctions externalisées*

¹ Les Échos, 21 octobre 1998



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 ? Cet article a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à ces différents ques-

tionnements et de montrer comment l'externalisation modifie le contenu des « professionnalités » des postes d'encadrement de l'organisation.

La première partie s'attache à définir ce que sont précisément l'externalisation et ses leviers d'action. La seconde partie présente l'étude de cas d'une entreprise industrielle et caractérise les fonctions externalisées par celle-ci. Enfin, la troisième partie est consacrée au compte rendu de cette observation et permet d'avancer des propositions susceptibles d'améliorer notre compréhension de l'évolution des modes de management de l'entreprise liés à l'externalisation.

1. Définition et déterminants de l'externalisation

1.1. Définitions de l'externalisation

La recherche croissante sur le thème de l'externalisation nous offre de nombreuses définitions de ce changement organisationnel. L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant mobilisée en interne (Lacity et Hirscheim 1993 ; Teng et al. 1995 ; Fréry 1995, 1996). Qualifiée de « *répulsion* » (Nunes 1994) ou encore de « *lyophilisation organisationnelle* » (Gallino in Weiss, chap 3, 1992), l'externalisation se distingue des pratiques de sous-traitance par le fait que l'activité déléguée reste parfois réalisée au sein de l'organisation (Barthelemy) et par le transfert du personnel de la fonction externalisée dans les effectifs du prestataire (Lacity et Hirscheim 1993). L'externalisation peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. L'externalisation n'est pas une politique de recentrage qui consiste à céder des parts d'activité pour développer des compétences distinctes. En effet, pour Wickham (1996), les décisions d'externalisation concernent des fonctions du processus de production, des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Ces éléments qui distinguent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires. La relation saka-

riale laisse place à un achat de biens ou de services formalisé par un contrat commercial.

1.2. Les logiques décisionnelles de l'externalisation : faire ou faire faire

La presse économique fait ressortir un partage manichéen des b-viers 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)². 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

² Pour Ansoff (1965), d'autres facteurs comme l'incertitude, le coût, la maturité du marché, l'horizon temporel permettent d'affiner le raisonnement.

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.

1.3. Les conséquences organisationnelles de l'externalisation : 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'organisa-

tion. 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)

Suite à ces premiers constats, nous présentons le cas d'une entreprise dont l'externalisation est l'une des composantes majeures de son évolution.

2. Processus d'externalisation au sein d'une entreprise industrielle

2.1. Le cas d'une entreprise industrielle

L'étude de cas porte sur une entreprise industrielle³, récemment privatisée, de plus de 1 500 personnes réalisant 1,8 milliards de francs de chiffre d'affaires. Face à la dégradation de son marché, cette entreprise se lance depuis cinq ans dans un important programme de réorganisation, visant à recentrer les fonctions sur leur métier d'origine et à améliorer le service qu'elles rendent aux départements commerciaux et aux ateliers de production⁴.

La recherche se concentre sur ces effets dans une des usines du groupe constituée de quatre ateliers de production pour un effectif total de 795 personnes. Installée par décision gouvernementale dans une région en crise pour pallier les effets négatifs de la fin de cycle des activités textiles et minières, l'entreprise que nous appellerons OUT regroupe une liste quasi exhaustive de métiers périphériques. Ce passé récent d'entreprise publique nous offre un riche terrain d'analyse sur les changements des modes d'organisation et des contenus des professionalités liées à l'externalisation. Une première approche de l'entreprise a permis d'inventorier les fonctions ayant fait l'objet d'une externalisation. Dans un second temps, sur la base d'entretiens semi-directifs avec les responsables des unités externalisées, nous étudions les principaux changements managériaux constatés.

2.2. Protocole de recherche

La méthodologie développée est qualitative et procède de l'étude de cas longitudinale. En effet, cette méthodologie permet, dans le cas particulier de l'externalisation, de suivre les événements dans le temps, d'évaluer les causalités locales et de formuler une explication (Wacheux 1996) sur l'étude d'un phénomène complexe. Les entretiens ont été ré-

³ L'une des caractéristiques de l'entreprise est un taux de syndicalisation proche de 90 %.

⁴ Extrait du rapport d'activité et de gestion 1997 de l'entreprise étudiée.

alisés sur une période de 18 mois et concernent les principaux responsables de fonction (achat, logistique, ressources humaines, formation, stockage, études équipements, sécurité-moyens...). Quinze entretiens, d'une durée de deux heures, ont été réalisés sur la période. Ces entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits.

La recherche répond aux différents critères de validité recensés par Wacheux (1996). L'acceptation interne est atteinte dans la mesure où l'ensemble des résultats a été soumis aux principaux acteurs qui les ont validés. Le nombre d'entretiens effectué a permis d'atteindre le degré de saturation de la recherche et la cohérence interne se retrouve dans l'absence de contradictions des différentes explications internes produites. De plus, la démarche qualitative permet de contextualiser la recherche. Or, le contexte, comme il a été souligné précédemment, est particulièrement atypique dans le cas de l'entreprise OUT.

L'encadré suivant rend compte des différents thèmes abordés lors des entretiens ; cette grille a été élaborée à partir d'une revue de la littérature du domaine.

Tableau 2 – *Thèmes abordés lors des différents entretiens*

Thèmes abordés	Extraits de la grille d'entretien
L'organisation du travail	Y a-t-il un écrasement hiérarchique et une redéfinition des emplois ? Les individus aspirent-ils à plus d'autonomie, plus de responsabilisation ? Quels nouveaux modes de travail ont été mis en place ?
Les relations avec les prestataires	Comment organiser les externalités de manière à rendre acceptable le risque de dépendance ? L'externalisation se traduit-elle par un phénomène de croissance contractuelle ?
Rôle de la DRH	La fonction RH joue-t-elle davantage un rôle de cohésion ? Quel est le rôle de la DRH dans l'instauration d'une politique active à l'égard du second circuit ?
Prise de décision	Quel a été le processus de la décision d'externalisation ? Quelle est la part de la DRH dans la décision de faire ou d'acheter ?

La recherche a également donné lieu à une analyse des documents internes de l'entreprise (rapports d'activité) et à des visites de l'ensemble des locaux et sites de production. Notre travail a ainsi mobilisé trois des six sources de données mises en évidence par Yin (1994) à savoir : la documentation, l'entretien et l'observation directe ; ceci a

permis de réaliser la triangulation des données. Dans l'analyse, chaque information a été codifiée et a, ainsi, contribué à la formation du dictionnaire des thèmes (Miles et Huberman 1991). De plus, chaque événement a été noté dans un journal de recherche qui permet de reconstruire l'enchaînement chronologique.

2.3. Les attributs des fonctions externalisées

Lors de la phase d'externalisation étudiée, l'entreprise OUT a fait appel au marché pour les fonctions de maintenance, de stockage, de « *facilities management* » et de logistique-atelier. Les réflexions des praticiens pour expliquer ces quatre engagements contractuels confirment une logique décisionnelle fondée à la fois sur une minimisation des coûts et sur une recherche de compétences. Dans ces différents cas, l'externalisation s'est passée dans un contexte social favorable, sans heurts avec les partenaires sociaux de l'entreprise. Le tableau 3 résume les attributs des différentes fonctions externalisées.

L'externalisation du nettoyage et de l'entretien des locaux regroupés sous la dénomination « *facilities management* » correspond à la première étape d'une politique d'externalisation et répond à une volonté de réduction des coûts. La fonction stockage est externalisée pour la même raison. En effet, bien qu'étant l'une des fonctions de l'entreprise en contact direct avec la clientèle, elle appartient pourtant à cette vague d'externalisation, laquelle a été grandement facilitée par l'instauration d'un réseau intranet entre le prestataire et l'entreprise OUT. Le mandataire devient l'interlocuteur de la clientèle de l'entreprise OUT. Comme le souligne Joffre (1999), les NTIC minimisent les coûts de transaction et donc facilitent l'externalisation.

La réorganisation des fonctions de maintenance et de logistique atelier répond à une recherche de compétences que l'entreprise OUT ne peut obtenir ou maintenir en interne. La réglementation drastique impose des agréments et des normes de production que la structure et les compétences d'OUT ne permettent pas. Ces deux fonctions ne font pas partie du cœur de compétences préalablement défini, néanmoins les attributs de ces emplois leur confèrent une grande spécificité. Un responsable d'atelier parle d'emplois stratégiques et précise : « *si la fonction*

logistique atelier arrête son activité, toute la production s'arrête, plus rien ne fonctionne dans notre atelier ». Ainsi, la fonction logistique-atelier est indispensable au fonctionnement de l'activité de production qui, elle, appartient au cœur de métier de l'entreprise OUT. Cette fonction est un support indispensable au cœur de métier ; elle est, en ce sens, stratégique.

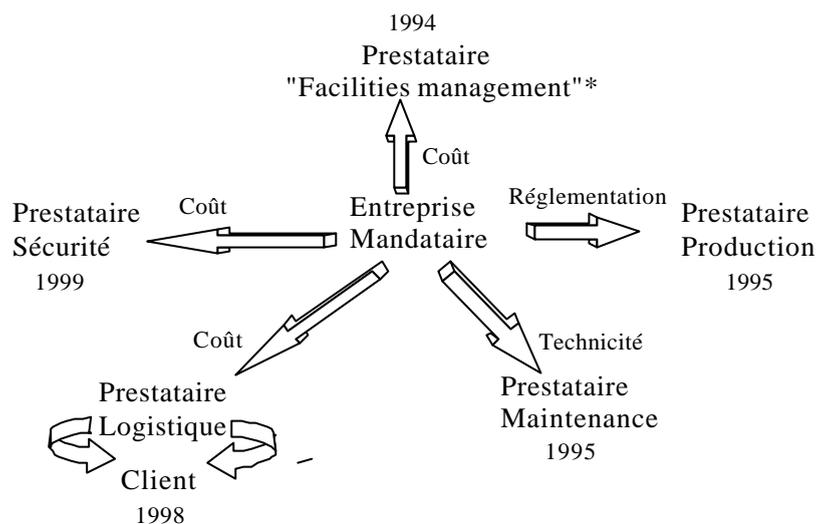
Tableau 3 – Les attributs des différentes fonctions externalisées chez OUT⁵

Fonction externalisée	Chef de projet	Durée initiale du contrat	Raison	Evaluation du prestataire	Dépendance envers le prestataire
Maintenance	Responsable études-équipements	7 ans	Technicité	Compétence	Oui
Stockage	Responsable logistique	3 ans	Réactivité vis-à-vis de la clientèle	Coût	Non
<i>Facilities Management</i>	Responsable sécurité-moyens	3 fois un an puis renégocié	Coût	Coût	Non
Logistique atelier	Responsable sécurité-moyens	3 ans	Normes et réglementation	Compétence humaine	Oui

La figure 2 permet de schématiser l'évolution de l'entreprise OUT qui est passée d'une situation où elle était totalement intégrée à une situation d'entreprise en réseau, telle que définie par Quélin (1999), en externalisant cinq activités : le « *facilities management* », la sécurité, le stockage, la maintenance et la logistique-atelier (qui concerne la production). Seul le « *facilities management* » est une externalisation totale ; les autres activités n'étant externalisées que de manière partielle. L'externalisation du département sécurité, évoquée sur ce schéma, est une externalisation en cours qui poursuit le processus précédemment commencé.

⁵ La sécurité était en cours de négociation, pour une externalisation partielle au moment de l'étude du cas ; nous ne la faisons donc pas figurer dans le tableau ci-dessus car elle n'est pas encore totalement effective.

Figure 2 – Le processus d'externalisation de l'entreprise OUT depuis 1994⁶



* L'entreprise OUT désigne sous la dénomination de "facilities Management" les fonctions de nettoyage et d'entretien de ses locaux

2.4. Externalisation et réseau centré

La suite de ce développement s'emploie à définir et à situer dans l'actuel débat sur les attributs des nouvelles formes d'organisation (NFO), les changements internes de l'entreprise OUT liés à sa stratégie d'externalisation. Nous formulons ce champ d'investigation par la proposition générale suivante :

Les stratégies d'externalisation créent une nouvelle forme d'organisation, car les attributs de la relation avec les prestataires modifient l'organisation interne de l'entreprise cliente

⁶ Le *facilities management* concerne habituellement la gestion multi-services. Il englobe par exemple le stockage des archives, la restauration ou l'entretien. Dans le cadre de l'entreprise OUT, ce terme désigne le nettoyage et l'entretien du site.

L'entreprise OUT devient le pivot d'un réseau centré, dont les rapports contractuels avec les entreprises satellites (les prestataires) constituent l'élément générateur. Ainsi, sont confrontées au sein de l'organisation deux catégories de salariés appartenant pour l'une au marché interne⁷ et pour l'autre au marché externe (Doeringer et Piore 1971). En ce sens, les caractéristiques de cette nouvelle forme organisationnelle s'écartent des multiples définitions de l'entreprise réseau appréhendée comme un groupe informel d'entreprises (Henriet et Boneu 1998). Le contrat, présenté comme la pierre angulaire de cette structure, devient, par ses attributs, le principal déterminant des interconnexions et des ajustements mutuels entre l'entreprise pivot et ses prestataires. Barthélémy (1998) et Martin (1998) ont mobilisé une démarche similaire dans laquelle la relation avec les entreprises prestataires s'apprécie selon le coût, l'innovation, la qualité et la flexibilité inscrits dans le contrat de délégation. Le réseau, interprété comme une décentralisation organisationnelle permettant l'acquisition à l'extérieur de certaines fonctions jugées non stratégiques ou très spécialisées (Weiss 1992), induit une forme de management des liaisons qui est en mesure de gérer des ajustements mutuels et continus (Henriet et Boneu 1998). Cette gestion des ajustements va maintenant être analysée à un niveau opérationnel au sein de l'entreprise OUT. En d'autres termes, nous allons étudier, chez le personnel d'encadrement d'OUT, les changements de contenu des professionnalités liées à l'externalisation.

3. Les principaux changements organisationnels de l'entreprise OUT

3.1. Externalisation et attributs des nouvelles formes organisationnelles

⁷ Par marché interne, on entend un processus d'affectation et de rémunération des salariés au sein des organisations, reposant sur un système de règles intérieures plus ou moins formelles. Le personnel des fonctions externalisées est, quant à lui, soumis à la logique du marché externe. L'intégration de ces deux marchés n'est pas sans conséquences sur l'organisation, comme vise à en rendre compte l'étude du cas OUT.

Pour Desreumaux (1996), les pratiques de désintégration impliquent un remplacement de la grande entreprise par un système de socio-entrepreneurship. Ces nouvelles formes d'organisation (tableau 4) sont caractérisées par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et l'adoption de structures plates avec éventail de subordination. L'implantation de nouvelles conditions de fonctionnement analogues à celles d'une PME valorise l'autocontrôle et le fonctionnement participatif par une prise de décision plus décentralisée. Ce nouveau mode de fonctionnement est facilité par le développement d'un système de communication en réseau (intranet) qui permet de compenser l'éloignement entre les différentes entités de la nouvelle organisation. Au-delà de la focalisation contractualiste qui marque la réorganisation due à l'externalisation, est-il possible d'y associer les principales dimensions liées aux nouvelles formes d'organisation couramment développées dans la littérature ?

Tableau 4 – Les caractéristiques des nouvelles formes d'organisation

Attributs généraux	
Globalisation – Hyperflexibilité, adaptativité – Amélioration continue – Tolérance pour l'incertitude	
Caractéristiques structurelles	
Structure plate	Frontières perméables
Décentralisation	Absence de frontières internes
Réseau	Frontières externes floues
Auto-organisation	Cohérence entre structure et processus de travail
Traitement de l'information	
Intégration des technologies de télécommunication	
Organisation « électronique »	
Conception des postes de travail	
Responsabilisation de l'individu et des groupes (autocontrôle, intrapreneurship)	
Apprentissage continu	
Travail interfonctionnel, par équipes	
Management	
<i>Leadership</i> sans contrôle : moins de directivité, d'évaluation, plus de facilitation, de communication, de travail en réseau	
Tolérance pour l'ambiguïté, confiance dans les individus	

Source : Desreumaux (1996, p.91)

Pour l'ensemble des responsables interrogés, l'externalisation s'accompagne d'une flexibilité et d'une adaptabilité accrues dans leur travail. Il est possible de changer de prestataire fréquemment (tous les ans) si la prestation ne donne pas entière satisfaction. L'externalisation s'accompagne également de la mise en place d'un réseau intranet entre l'entreprise OUT et le prestataire logistique ce qui contribue à améliorer le maillage entre ces deux entités : «*La création de liens informatiques avec la plupart de nos prestataires a été une priorité ; aujourd'hui, tout se fait par intranet, par échange de fichiers, d'où la création de postes d'informaticiens pour développer les interfaces entre prestataires et OUT, entre les clients et le prestataire* » précise ce responsable de la fonction stockage. La liaison informatique entre le prestataire et l'unité logistique rend l'externalisation transparente aux yeux des opérationnels du service, puisque l'on ne sort plus de produits, plus de stocks, plus de commandes, plus de factures. Pour une partie de la clientèle, la relation commerciale directe s'est substituée à une relation avec le prestataire ; pour une autre partie de la clientèle, le service logistique de OUT continue à faire le relais. L'absence de procédures écrites nécessite selon les termes de ce responsable une importante réactivité pour coordonner les besoins de la clientèle avec les capacités du prestataire. La responsabilisation accrue se justifie également par un travail interfonctionnel plus important. Les relations hiérarchiques avec les fonctions d'encadrement ont évolué vers une interconnexion horizontale entre les fonctions supports (externalisées) et les fonctions de production. «*Suite à l'externalisation, mon travail a gagné en autonomie* » juge ce responsable sécurité-moyens. Aux yeux de la direction, il est désormais l'unique responsable de la bonne exécution du travail de quarante personnes œuvrant sur site. L'intervention des fonctions de support comme la cellule contrôle de gestion ou la fonction ressources humaines est devenue quasi-inexistante, compensée par une coordination plus directe entre les responsables d'unités et les maillons de la chaîne de création de valeur.

Cette reconfiguration organisationnelle que Henriët (1999) considère comme une introspection de « l'externe » au sein de « l'interne », nous renvoie une image d'autonomie, où l'individu sort de sa spécialisation afin de stimuler l'interactivité. Toutefois, le changement organisationnel

de l'entreprise étudiée ne correspond pas de manière positive à l'ensemble des attributs des nouvelles formes d'organisation, notamment en ce qui concerne les attributs du style de management. Force est de constater que le *leadership* sans contrôle, la tolérance pour l'ambiguïté et la confiance dans les individus sont des caractéristiques éloignées de l'organisation mise en place suite à des pratiques d'externalisation (cf. la dimension management du tableau 3).

Les témoignages recueillis soulignent une formalisation accrue des fonctions externalisées et des procédures d'évaluation et de coordination de la prestation. Ainsi, après avoir souligné plusieurs points de concordance avec les caractéristiques des NFO, il nous est possible d'opposer une littérature arguant d'un travail toujours plus standardisé, plus répétitif et plus rationalisé. Reprenant les principes de base du taylorisme (tableau 5), Duval (1998) démontre que derrière les apparences trompeuses de structures à taille humaine, prospère depuis le milieu des années 1990, une organisation du travail héritée de Ford que nous pouvons qualifier de néo-taylorisme.

Tableau 5 – *Les principes de base du taylorisme*

- | |
|---|
| 1. Standardisation des tâches |
| 2. Réalisation d'une procédure écrite |
| 3. Découpage des tâches en courte durée |
| 4. Contrôle fréquent du rythme de travail |
| 5. Non-qualification des tâches |

Source : Duval (1998)

Pour le responsable stockage, plus le processus est standardisé et plus il est facile de l'externaliser, et le responsable des investissements de préciser qu'un contrôle fréquent et efficace est nécessaire pour évaluer au mieux la performance du sous-traitant. L'impossibilité juridique d'instaurer une relation hiérarchique avec les membres du second circuit, impose une procédure écrite très formalisée avec un découpage des activités en tâches plus précises. Nous constatons que l'organisation instaurée suite à une volonté d'externalisation est assez proche des caractéristiques évoquées ci-dessus. La contractualisation (Barthélémy 1999) nécessaire permet, certes, de cadrer les relations entre les diffé-

rents partenaires, mais induit également une description minutieuse et précise du travail des opérationnels. De plus, la bataille à laquelle se livrent les prestataires au niveau des prix implique un rendement de plus en plus élevé de la part des salariés et un contrôle fréquent du donneur d'ordre sur le maintien de la qualité. Nous pouvons donc qualifier l'externalisation de nouvelle forme d'organisation, mais avec les limites que nous venons de souligner, à savoir le recours à certains principes du taylorisme.

Proposition 1 : L'externalisation induit une forme organisationnelle paradoxale qui se définit par certains attributs des nouvelles formes d'organisation, tout en présentant des similitudes avec les caractéristiques du taylorisme

3.2. Externalisation et culture d'acheteur

Selon certains auteurs, l'externalisation peut être conçue comme un contrat entre un prestataire et un client (Lacity et Hirscheim 1993). Le responsable d'unité se positionne désormais en qualité d'acheteur, alors qu'auparavant sa fonction était essentiellement celle d'un gestionnaire. Quinn et Hilmer (1994) précisent que les responsables d'unités deviennent, dans leurs relations avec les prestataires, des professionnels de plus en plus entraînés et aguerris à la gestion des achats. Leur participation sera plus active dans l'amélioration des systèmes informationnels pour évaluer le prestataire et dans la gestion des transactions EDI (Échange de Données Informatisé). C'est dans cette évolution que les auteurs perçoivent les deux principaux ajustements managériaux, afin d'améliorer l'analyse des activités potentiellement externalisables.

L'externalisation conduit au sein de l'entreprise OUT à certaines réorganisations et notamment au recrutement d'une personne du service achat, désormais vouée à gérer le personnel externalisé sur site. Cette fonction est nouvellement créée et n'apparaissait pas auparavant dans l'organigramme de la société. L'objectif est de juger du respect des termes du contrat que ce soit au niveau du nombre d'heures travaillées ou de la qualité de la prestation : « *Si une personne est absente ou arrive en retard, soit elle rattrape ses heures, soit elles ne sont pas facturées par le prestataire* ». La procédure d'habilitation d'un presta-

taire est décrite ci-après. Le service achat ne connaît pas les attributs de la fonction externalisée, il revient donc au responsable de service, après concertation avec les responsables des unités constitutives de la chaîne de création de valeur, de décrire et rédiger le contenu de la prestation souhaitée. Ensuite, à partir d'une liste d'entreprises référencées, le responsable d'unité retient quelques entreprises comme fournisseurs potentiels. Les propositions sont analysées en fonction des critères de qualité souhaitée. Le service achat se charge ensuite de mettre l'ensemble en forme, de rédiger les clauses types du contrat et de négocier au mieux avec le prestataire. C'est au service achat que revient l'élaboration du contrat final ; ce qui fait dire à ce responsable de la fonction stockage que son travail s'est valorisé à travers une activité de prescripteur et non d'acheteur.

La réorganisation managériale, afin de gérer plus efficacement l'externalisation, impose, selon Quinn et Hilmer (1994), une évaluation des contrats de délégation à un niveau stratégique de l'entreprise. Cette proposition nous semble loin d'être confirmée par les différents responsables interrogés : *« L'engagement signé par la direction n'a pas beaucoup de valeur dans nos décisions d'externaliser, c'est plus le référencement que nous allons rédiger sur lui et les conclusions des opérationnels sur notre analyse concernant les structures, les qualifications, les moyens du prestataire qui prédominent dans notre gestion de l'externalisation »*. En effet pour le responsable logistique atelier, l'externalisation est un achat où l'engagement est insufflé de façon prioritaire par le client et non par le vendeur, un engagement dicté par les exigences de coordination des responsables de fonctions interconnectées avec l'activité externalisée. Quinn et Hilmer (1994) constatent que beaucoup d'entreprises ont peur de ne pas être capables d'entretenir une connaissance suffisante pour gérer leurs prestataires spécialistes dans leurs domaines. Ce risque inhérent à l'insuffisance de capacité de mesure de la prestation déléguée est aujourd'hui réellement justifié.

L'externalisation provoque une dématérialisation ; le responsable a pour rôle de concevoir une chaîne de valeur, de la coordonner et de la contrôler (Fréry 1994, 1996). Le responsable d'unité doit assurer la cohérence entre les divers partenaires, mener une action de conception et

de coordination (De Montmorillon 1989). Desreumaux (1996) confirme la décentralisation des pouvoirs dans les nouvelles formes d'organisation et montre que l'entreprise se divise en petites unités avec un responsable (acheteur) à sa tête. Le développement de structures entrepreneuriales accroît la flexibilité et reconstitue des conditions de fonctionnement analogues à celles des PME ; ces transformations sont favorisées et accélérées par l'intégration des nouvelles technologies de l'information.

Le cas étudié souligne également que ces transformations imposent un comportement nouveau chez les responsables d'unités.

Proposition 2: L'externalisation impose la diffusion d'une culture d'acheteur parmi les différents responsables d'unités

3.3. La confiance comme mode de gestion de l'externalisation

Le thème des nouvelles formes d'organisation est mobilisé dans une littérature abondante (Boyer 1996 ; Desreumaux 1996 ; Fréry 1994, 1996 ; Castro et al. 1998 ; Henriët et Bonneau 1998). Il ressort que l'un des modes de contrôle privilégié des nouvelles formes d'organisation est la confiance (Desreumaux 1996 ; Castro et al. 1998). Ainsi, Henriët (1999) considère la confiance comme un concept central des nouvelles formes d'organisation : «*Si celles-ci veulent être opérationnelles, il faut pouvoir tabler sur une dose importante de confiance, parce qu'il y a éloignement, mais aussi parce qu'il est beaucoup plus difficile de contrôler un travail dans un contexte de modification permanente de son organisation*». Weiss (1992), en définissant l'organisation virtuelle, la caractérise comme un partenariat fondé sur l'échange, le partage et la confiance. Amhert et Su (1997) en s'appuyant sur les travaux de Shapiro et al. (1992) identifient trois niveaux de confiance dans les réseaux :

– *la confiance basée sur le calcul*. Le moteur de ce niveau de confiance est la dissuasion. Le réseau implique une consistance dans le comportement des acteurs par crainte des conséquences en cas d'écart de conduite ;

– *la confiance basée sur la connaissance*. Le déterminant de ce niveau de confiance est la connaissance des autres membres du réseau. La confiance n'est pas détruite par l'inconsistance du comportement de l'un des partenaires ;

– *la confiance basée sur l'identification*. Les membres du réseau s'apprécient, se comprennent. Cette compréhension mutuelle conduit les acteurs à agir les uns envers les autres.

L'application de cette typologie à l'externalisation met en exergue le fait que seule la confiance basée sur le calcul trouve sa place dans ce nouveau mode d'organisation. En effet, les différentes parties prenantes ont, chacune, des objectifs de profit qui leur sont propres et peuvent développer des comportements opportunistes au détriment de leur partenaire. Ainsi, Quélin (1999) appelle à démythifier l'externalisation ; pour lui, cette pratique ne peut en aucun cas conduire à une relation de partenariat. L'externalisation implique une confiance basée sur le calcul, renforcée par des contrôles fréquents. Un partenariat ne peut s'inscrire que dans le long terme ; une durée minimale de cinq ans pour la relation entre entreprise et prestataire est souvent évoquée. Une synthèse des différents témoignages sur la relation qu'entretiennent les responsables d'OUT avec leurs prestataires nous éclaire sur la place de la « confiance » dans la coordination de ce réseau centré.

Le responsable sécurité-moyens distingue les fournisseurs des prestataires. Les premiers ne nécessitent qu'un contrôle pendant la livraison ou la mise en service du composant, alors qu'avec les prestataires se crée un besoin réciproque où le rapport de force est plus équilibré qu'avec les fournisseurs. « *En effet, il y a une incapacité à agir sans nos prestataires et la mesure de la performance est beaucoup plus subtile* » évoque le responsable études-équipements. Les propos du responsable stockage et du responsable logistique-atelier mobilisent le terme de « partenaire » : « *Officiellement chez OUT, personne ne vous dira que nous faisons du partenariat avec un prestataire, afin de ne pas dénaturer la procédure d'appel d'offre renouvelée tous les 1, 2 ou 3 ans* ». Au-delà de ce message d'entreprise, ces deux responsables conceptualisent une relation où la confiance envers les prestataires est ouvertement mobilisée. Les bénéfices réalisés grâce aux habitudes prises avec les prestataires sont difficilement reconductibles

avec d'autres entreprises : le prestataire stockage a, par exemple, investi dans un site d'entrepôts uniquement dédiés à OUT. Le développement d'une procédure de communication spécifique avec les prestataires nourrit un sentiment de confiance envers eux. Mais si ces liens informationnels augmentent avant tout l'efficacité de la transaction, ils permettent également de « traçabiliser » la relation commerciale avec le « partenaire » : « *Nous restons très vigilants, sur les enregistrements et échanges avec le prestataire, pour servir de charge ou de décharge dans nos relations avec eux* ». Le rôle de la confiance dans le cas de l'entreprise étudiée n'est pas ouvertement affiché et nécessite une définition plus subtile. Le contrat est en effet le seul mécanisme qui établit un équilibre de pouvoir dans les relations d'externalisation (Lacity et Hirscheim 1993) ; mais la dépendance induite par les actifs dédiés et le gain d'échanges renouvelés atténue le jugement strictement commercial d'OUT. Zand (1972) souligne d'ailleurs l'importance de la confiance comme déterminant significatif de la capacité à résoudre un problème managérial, impliquant ainsi une relation de dépendance et de vulnérabilité entre les différents acteurs. Nous mobilisons par conséquent l'anglicisme « *reliance* » qui induit à la fois une notion de confiance et de dépendance pour notre troisième proposition. Guilloux et al. (1999) définissent la confiance comme un substitut progressif au contrôle (relation quasi-hiérarchique), lorsque les partenaires coopèrent dans un but commun induisant des relations d'interdépendances mutuelles. Dans le cas étudié, l'utilisation de la confiance par les responsables de département, comme outil de management avec les prestataires, s'impose plus qu'elle ne se substitue au contrôle hiérarchique. La confiance rencontrée est fréquemment une confiance subie par la difficulté du donneur d'ordre à évaluer la performance du prestataire et par sa perte progressive de compétences au profit de ce dernier.

Proposition 3 : L'externalisation est une nouvelle forme d'organisation basée sur des « reliance » relations

3.4. Externalisation et gestion du second circuit

Lors de la procédure d'externalisation, le personnel de la fonction concernée, dans la majorité des cas, est transféré chez le prestataire. Il intègre alors les locaux du prestataire, mais il peut également pour certaines activités œuvrer sur le site de l'entreprise mandataire. Ce dernier cas introduit une relation client-fournisseur au sein d'une organisation coordonnée par des liens de subordination. Ainsi, l'entreprise est composée de plusieurs cercles qui vont d'un noyau central de salariés permanents jusqu'aux prestataires extérieurs irréguliers et précaires. Dans ce cadre, le sentiment d'appartenance n'est pas une nécessité en soi, mais un moyen de garantir la loyauté minimale indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise (Atkinson 1977).

Suite à la première vague d'externalisation, quarante personnes mandatées travaillent à plein temps sur le site de production de l'entreprise OUT et intègrent son second circuit. Celui-ci se définit comme l'ensemble des personnels qui ont un rapport de dépendance ou d'interdépendance avec la maison « mère » qui représente pour eux un centre d'intérêt économique et professionnel, mais à l'égard de laquelle ils restent en marge ou purement et simplement à l'extérieur (Weiss 1992). L'entreprise se trouve confrontée au problème de gestion de ce second circuit dans le cadre de la nouvelle organisation. Louart (1994) souligne qu'il ne faut pas négliger la gestion de ce personnel qui se révèle complexe car « *au-delà des groupes stratégiques gérés comme tels, les minorités posent souvent des problèmes du fait qu'il faut les gérer en dehors des urgences de la classification de base et des besoins de production* ». Jusqu'à présent, ce second circuit était principalement constitué de tous les salariés sous contrats précaires (CDD, apprentis, intérim) ; l'externalisation vient augmenter ce contingent. Cependant, la relation commerciale et l'engagement à long terme de l'activité qui les lient à l'entreprise constituent une problématique nouvelle (Weiss 1992). En effet, il convient de faire fonctionner l'entreprise dans sa totalité de façon intégrée. Cette gestion humaine du personnel externalisé ne va pas toujours de soi, puisque le degré d'exigence de l'entreprise est généralement beaucoup plus fort vis-à-vis des fournisseurs que vis-à-vis des services internes (Wickham 1996). Le responsable du département sécurité-moyens de l'entreprise confirme cette idée en ces termes « *Le personnel interne est presque intouchable tandis que le personnel*

du prestataire obéit au doigt et à l'œil ». Au niveau du personnel interne de OUT, les répercussions potentielles sont d'ordre personnel alors qu'au niveau du prestataire, le salarié engage sa société ; cette dernière lui expliquant que le risque n'est pas limité à sa propre personne.

L'analyse des pratiques de management à l'égard de ce second circuit souligne toute la complexité d'encadrement de cette sous-population de l'entreprise OUT. L'appréciation que les cadres de OUT se font de ce personnel oppose les agents dont l'externalisation est motivée par une réduction des coûts et les agents dont l'externalisation est motivée par une recherche de compétence accrue.

Pour la première catégorie, le contrôle des tâches fondé sur des standards planifiés est omniprésent. La personne, rattachée à la cellule gestion des ressources humaines et chargée de cette fonction, précise qu'aucune disposition n'est mise en place pour intégrer ce personnel. De surcroît, le droit du travail qui régit la relation avec le second circuit n'autorise aucune souplesse managériale. Un accident du travail survenu alors qu'un personnel mandaté avait quitté son poste pour œuvrer dans un autre service sur demande du responsable d'unité, est venu rappeler, par jugement du tribunal, la relation strictement commerciale qu'entretient l'entreprise OUT avec ce second circuit. Cependant, certains dysfonctionnements dans la gestion de ces effectifs font ressortir un manque de dispositifs d'intégration. Comme le personnel externalisé est entièrement dédié à OUT et soumis aux conventions SNAD, le sentiment d'appartenance est transféré chez l'organisation cliente. Des problèmes élémentaires d'intendance, comme par exemple le remplacement de vêtement de sécurité, peuvent créer des dysfonctionnements disproportionnés.

L'interprétation de la politique managériale du second circuit mandaté pour ces compétences spécifiques est beaucoup plus sensible. Pour le responsable des achats et investissements tout écart de conduite serait sanctionné par la rupture de l'accord commercial, alors que pour le responsable logistique-atelier la solution est beaucoup moins tranchée : « *Il serait très ennuyeux de changer de personnel en même temps que de prestataire, ..., leur fonction est stratégique car indispensable pour les chefs de production. Leur compétence est une clause de*

notre certification qualité et leur ancienneté sur le site améliore leur coordination avec nos opérationnels ; ..., étant l'unique responsable aux yeux de la direction, de la qualité du service rendu par ce personnel, il est dans mon intérêt de les préserver. Je me suis donc prémuni en rédigeant tellement de garde-fous sur leurs compétences et leurs qualifications, qu'il est impossible pour le service achat de changer de prestataire lors du prochain appel d'offre ».

L'apparition d'un second circuit lié à l'externalisation renforce la position frontalière des responsables d'unités. L'analyse que propose Loubès (1999) sur le nouveau rôle des agents de maîtrise est ici amplifiée. Ils sont désormais intégrés dans un système beaucoup plus vaste qui leur confère un rôle de médiateur, d'interface et de traducteur. L'externalisation les place au cœur de fonctionnements multiples (l'entreprise en interne, les prestataires en externe) qu'ils doivent quotidiennement réguler. Pour Loubès (1999), ce travail de régulation conduit bien souvent à un mode de management clandestin.

Ces différents témoignages et constats concernant les modifications induites dans la gestion du personnel du second circuit nous amène à formuler la proposition suivante :

Proposition 4 : L'externalisation conduit au développement d'une gestion des ressources humaines tacite du second circuit, à la charge des opérationnels

Conclusion

Quatre propositions ont été formulées sur les changements organisationnels liés à l'externalisation. Si cette pratique renforce les attributs structurels et informationnels des nouvelles formes d'organisation, elle contribue paradoxalement à asseoir un management plus taylorisé au sein de l'entreprise. Cette rationalisation accrue est étroitement liée à la diffusion d'une culture d'acheteur vers des niveaux opérationnels. La nécessité de formaliser par un contrat commercial efficient la relation qu'entretient l'entreprise pivot (mandataire) avec les entités satellites

(les prestataires) est renforcée par l'absence de confiance qui apparaît pourtant, dans les définitions académiques, comme le principal mode de coordination des NFO. Une confiance, que nous percevons comme subie, caractérise les externalisations motivées par une recherche de compétence. Ces trois premières propositions (NFO et taylorisme, confiance et culture d'acheteur) se déclinent dans un mode de gestion tacite du personnel externalisé sur site. Bien que la littérature en ressources humaines appelle à un management actif de ce second circuit, force est de constater que l'externalisation est une barrière à l'instauration d'une politique concrète de valorisation de ce personnel.

Plusieurs orientations managériales sont susceptibles d'accompagner ces changements organisationnels liés à l'externalisation. Par exemple les responsables d'unité qui sont le cœur du processus décisionnel des stratégies d'externalisation ont reçu une formation en droit des contrats, en gestion des appels d'offre et en négociation commerciale. Leurs interventions sont incontournables dans la mise en œuvre des outils de coordination. Le responsable logistique-production a ainsi été le maître d'œuvre de la rédaction des *workflows* et reste l'interlocuteur privilégié pour l'amélioration progressive du logiciel. Notre étude a montré que le droit du travail est un frein avéré à l'instauration d'une politique active de la gestion des ressources humaines du second circuit. Le responsable logistique-atelier qui pilote ce second circuit voit dans la mise en place d'une politique de contrôle type clan (profiter des installations sportives, du comité d'entreprise, insertion dans la politique de formation...) une solution pour améliorer « l'intégration » de ce personnel. Cette préconisation, qui n'est pour l'heure pas partagée par la direction, permettrait selon le responsable d'unité de conserver tout à la fois la logique de relation client-prestataire et d'améliorer la satisfaction au travail du second circuit.

Ce travail est une première étape inductive d'une recherche ciblant l'évolution des professionnalités liées à l'externalisation. Le lecteur doit garder à l'esprit le contexte particulier de l'entreprise étudiée (ancienne entreprise publique, taux élevé de syndiqués...). C'est pourquoi, en prolongement de cet article, nous suggérons que ces changements soient testés dans d'autres entreprises pour étendre la validité externe de nos propositions.

Bibliographie

- Amhert C.H. et Su Z. (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 23, septembre-octobre, p. 14-26.
- Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, édition consultée (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation.
- Atamer T. et Calori R. (1998), *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, Dunod.
- Atkinson J. (1977), « Manpower Strategies for Flexible Organizations », *Personal Management*, vol. 16, n° 8, p. 123-137.
- Barthélémy J. (1998), « La dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de 15 cas informatiques français », Communication au Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, mai.
- Barthélémy J. (1999), « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », Communication au Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, mai.
- Barthélémy J. et Quélin B. (1997), « Is Outsourcing a New Organizational Form ? », *Proceedings of the 14th Annual Conference of the European Association of Law and Economics*, Barcelone, September.
- Boéri D. (1998), *Maîtriser les frais généraux. Une démarche de productivité globale*, Chapitre 5 : « Externaliser l'exemple de l'informatique », Lamy Les Échos.
- Boyer L. (1996), « Les stratégies de recentrage des firmes », *Gestion 2000*, vol. 12, n° 2, p. 105-116.
- Castro J.L., Guérin F. et Lauriol J. (1998), « Le modèle des 3 C en question », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 75-88.
- De Montmorillon B. (1989), « La croissance de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Économica, p. 710-734.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 86-108.
- Doeringer P. B. et Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath.

- Duval G. (1998), «Et si le taylorisme était l'avenir du travail », *Alternatives économiques*, p. 155-164.
- Fréry F. (1994), «Et si l'entreprise n'était qu'un épisode de l'histoire ? », *Congrès des IAE*.
- Fréry F. (1995), «De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », *Entreprises et Histoire*, vol. 10, p. 47-53.
- Fréry F. (1996), «L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, septembre, p. 66-78.
- Guilloux V., Kalika M. et Laval F. (1999), « Contrôle et autonomie de la GRH dans les relations client-fournisseur. Étude empirique de la FRH des entreprises sous-traitantes : l'apport du concept de «bundle » », 10^e Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Lyon, septembre, p. 579-599.
- Henriet B. et Boneu F. (1998), *DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation.
- Henriet B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 82-93.
- Joffre P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^{ème} siècle », chapitre 3 in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Économica, p. 141-174.
- Lacity M.C. et Hirschheim R. (1993), «The Information Systems Outsourcing Bandwagon », *Sloan Management Review*, Autumn, p. 73-86.
- Louart P. (1994), «La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 79-94.
- Loubès A. (1999), «Evolution du rôle managérial des agents de maîtrise », 10^e Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Lyon, septembre, p. 665-676.
- Martin D. (1998), « Globalisation et périmètre pertinent de GRH : l'incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération », 9^e congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, novembre, Versailles, p. 772-787.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

- Nunes P. (1994), « Organisations en réseau et formes de PME », Communication présentée au Congrès de la *Association Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 9 et 11 mai.
- Peretti J.M. (1998), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert.
- Piveteau A. et Boileau O. (1996), « Externalisation du travail et efficacité globale », *Personnel ANDCP*, n° 372, août-septembre, p. 20-25.
- Poppo L. et Zenger T. (1998), « Testing Alternative Theories of the Firm : Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Informations Services », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 853-877.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Quélin B. (1999), « Le suivi et l'aspect contractuel de l'externalisation », *Conférence au Salon Externaliser'99*, novembre.
- Quinn J.B. et Hilmer F.G. (1994), « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, p. 43-55.
- Shapiro D., Sheppard B.H. et Cheraskin L. (1992), « Business on a Handshake », *Negotiation Journal*, vol. 8, n° 4, p. 365-377.
- Teece D.J. (1988), « Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions », *Interfaces*, vol. 18, n° 3, May-June, p. 46-62.
- Teng J., Cheon M.J. et Grover V. (1995), « Decisions to Outsource Systems Functions : Testing a Strategic-Theoric Discrepancy Model », *Decision Science*, n° 26, p. 75-103.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica.
- Weiss D. (1992), « L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines et Ressources humaines : fonction, direction, gestion » in D. Weiss (Éd.) *La fonction ressources humaines*, nouvelle édition.
- Wickham S. (1996), « Scénarios de contractions rentables », *Gestion 2000*, vol. 12, n° 2, p. 95-104.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Sage.
Zand D.E. (1972), «Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n° 2, p. 229-245.