

**-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**LES STRATEGIES D'EXTERNALISATION :
OPERATIONNALISATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS**

GOSSE Bérandère

– I.A.E de Lille (externalisation.iae@voila.fr)

SARGIS Caroline

– I.A.E de Lille (externalisation.iae@voila.fr)

SPRIMONT Pierre-Antoine

– I.A.E de Lille (externalisation.iae@voila.fr)

Secrétariat Recherche – Catherine Carlier

104 Avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

Tél. : 03/20/12/34/44

Fax. : 03/20/12/34/28

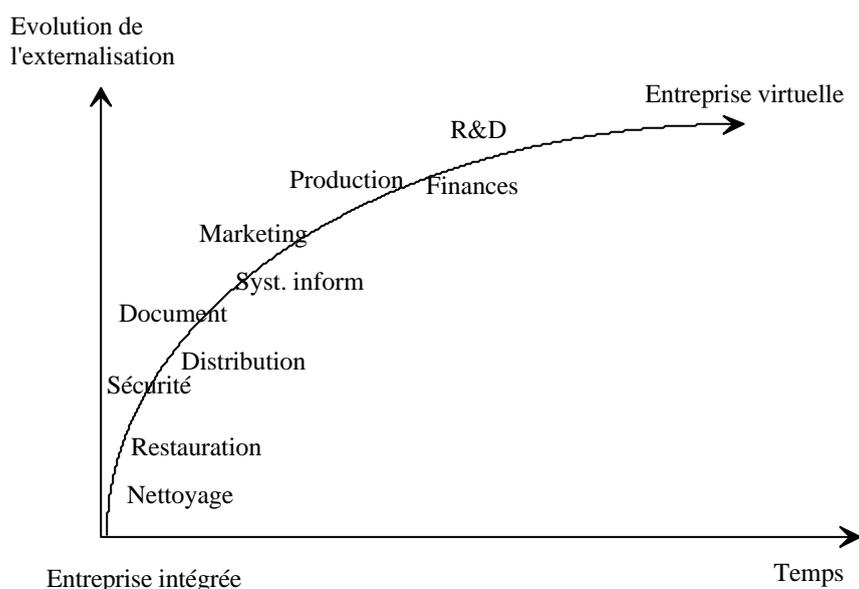
Mots clés : Externalisation ; Changement organisationnel ; Nouvelle Forme Organisationnelle ; Professionnalités.

LES STRATEGIES D'EXTERNALISATION : OPERATIONNALISATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

INTRODUCTION

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 récente ⁽¹⁾ 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 traduit 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. Le marché de l'externalisation, qui est avant tout un marché de l'offre (Quélin 1999), s'accompagne du développement et de l'arrivée à maturité de l'activité des prestataires qui avec le temps se professionnalisent et se pérennisent. La figure 1 présente l'évolution de l'importance stratégique des fonctions externalisées.

Figure 1 : De l'entreprise intégrée à l'entreprise virtuelle, l'évolution des fonctions externalisées



Source : d'après Quélin (1999), Salon Externaliser 99

Si la synthèse des différents écrits ne permet pas de dresser un profil type d'entreprises actrices de ce changement organisationnel, elle montre cependant que l'ensemble des secteurs d'activité sont sensibilisés à l'externalisation et que celle-ci touche à la fois les entreprises des secteurs public et privé. En outre, cette pratique est internationale ; Amérique, Europe et Asie connaissent des taux de croissance importants mais avec des stades de maturité différents.

Suite à ces différents constats ressortent plusieurs interrogations : Quelles sont les raisons de l'externalisation ?, En quoi l'externalisation constitue-t-elle une nouvelle forme organisationnelle ?, enfin, quelles sont les incidences des politiques d'externalisation sur l'organisation du travail ?

Ce développement a pour objectif d'éclairer le lecteur sur ces différents questionnements et de montrer comment l'externalisation modifie le contenu des "professionnalités" des postes d'encadrement de l'organisation.

La première partie de ce développement s'attache à définir ce qu'est 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 de nouvelles propositions susceptibles d'améliorer notre compréhension de l'évolution des modes de management de l'entreprise liés à l'externalisation

DEFINITION ET DETERMINANTS DE L'EXTERNALISATION

La recherche croissante sur le thème de l'externalisation nous offre de nombreuses définitions de ce changement organisationnel ; la redondance de certains termes permet d'énoncer les concepts liés à cette pratique. L'externalisation désigne le fait de recourir à un prestataire pour se procurer une ressource auparavant réalisée en interne (Fréry, 1995, 1996 ; Teng, Cheon et Grover, 1995 ; Lacity et Hirscheim, 1993). 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, en ce sens où l'activité déléguée était préalablement réalisée au sein de l'organisation (Barthélémy, 1999) 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 les 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 discriminent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires. Le lien de subordination laisse place à un achat de bien ou de service formalisé par un contrat commercial.

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 se fonde de façon prioritaire sur deux courants théoriques que sont la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources. Pour ces deux raisonnements, les déterminants de l'externalisation sont à associer à une redéfinition des frontières de l'entreprise. Les entreprises gardent en interne les fonctions qui se définissent comme étant celles qui leur apportent un avantage concurrentiel en terme de performance, de coûts ou de maîtrise technologique. L'étude des pratiques d'infogérance (Poppo et Zenger, 1998) abonde en ce sens et 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 nombreuses publications nourries de ces deux théories confirment l'intérêt des sciences de gestion pour traiter des phénomènes d'externalisation ; or, ce constat souligne également une recherche qui se focalise sur les déterminants des décisions d'externalisation, mais qui 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 service. Ces propos viennent étayer l'une des principales limites attribuées à la théorie des coûts de transaction, à savoir le manque de prise en compte de l'humain. Ainsi, lorsque Gordon (1993) traduit par un simplexe le modèle heuristique de Williamson (1985), il renforce l'approche aveuglément déterministe de cette théorie, ignorant les freins culturels et les conséquences organisationnelles de l'externalisation. Car faire le pari de la supériorité des liens marchands sur les liens hiérarchiques autorise un certain nombre d'avantages mais aussi des inconvénients (Tableau 1) qu'il convient d'analyser pour une meilleure conceptualisation de la stratégie d'externalisation.

Tableau 1 : Les avantages et inconvénients de l'externalisation

AVANTAGES	INCONVENIENTS
1. Permet à l'entreprise de se recentrer sur son métier 2. De profiter de l'expertise de spécialistes extérieurs 3. Plus grande flexibilité et réactivité 4. Meilleure maillage avec l'environnement de l'entreprise 5. Mise en concurrence des compétences 6. Souplesse de gestion 7. Allègement des structures 8. Responsabilisation des acteurs (salariés) 9. Concentration de l'énergie sur les aspects stratégiques 10. Réduction des coûts 11. Meilleure conciliation des projets individuels et du projet collectif 12. Chez un prestataire de services, le métier est essentiel et est reconnu comme tel	1. L'entreprise à deux vitesses 2. Perte de substance 3. Perte de cohérence et de cohésion 4. Moins grande adaptation aux spécificités et besoins de l'entreprise 5. Pousse à une gestion à court terme 6. Eclatement de la communauté de travail 7. Perte du sens du collectif 8. Responsabilisation différente des acteurs (hiérarchie) 9. Emiettement de l'entreprise 10. Perte d'énergie (effort de cohérence et cohésion, gestion et contrôle des externalisations) 11. Perte de mémoire 12. Entreprise structure anonyme 13. Affaiblissement des fonctions externalisées

Source : A.Piveteau et O.Boileau, "Externalisation du travail et efficacité globale", Revue Personnel ANDCP, n°372, 1996

Si l'externalisation est une composante de la stratégie des entreprises qui ouvre de nouvelles opportunités, cette pratique engendre également de nouvelles problématiques. 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 nouveaux concepts, 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, 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. Suite à ces premiers constats, nous présentons le cas d'une entreprise dont l'externalisation est l'une des composantes majeures de son évolution.

PROCESSUS D'EXTERNALISATION ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Le cas d'une entreprise industrielle

L'étude de cas porte sur une entreprise industrielle de plus de 1500 personnes réalisant 1.8 milliards de francs de chiffre d'affaires. Face à la dégradation de son marché, cette entreprise se lance depuis quatre 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 production⁽²⁾. L'externalisation devient alors une composante majeure de cet actuel plan stratégique. Ce terrain d'investigation vient étayer le constat d'Henriet et Boneu (1998) sur la modification radicale des contours de l'entreprise qui touche les entreprises encore récemment "publiques", désormais soumises au jeu du marché, et résumé par les propos de ce responsable : " Il a fallu repenser l'organisation de l'entreprise car avec la fin du monopole d'Etat, nous sommes désormais soumis aux lois du marché à travers les appels d'offre ". Notre étude empirique sur la base de témoignages d'acteurs de cette politique d'externalisation, a pour objectif d'éclairer le lecteur sur les changements organisationnels et relationnels liés à l'implantation de ce second circuit. La recherche focalise sur ces effets dans une des usines du groupe constituée autour de quatre ateliers de production pour un effectif total de 795 personnes. L'une des caractéristiques de l'entreprise est un taux de syndicalisation proche des 90 %, d'où l'importance de la concertation avec les partenaires sociaux dans l'instauration d'une politique d'externalisation.

Installée par décision gouvernementale dans une région en crise pour palier la fin de cycle des activités textiles et minières, l'entreprise que nous appellerons OUT concentre une liste quasi exhaustive de métiers périphériques. Cette récente histoire d'entreprise publique nous offre un riche terrain d'analyse sur les changements des modes d'organisation et des contenus des spécialités liées à l'externalisation. Une première approche de l'entreprise a permis d'inventorier les fonctions ayant fait l'objet d'une externalisation et de souligner à travers le témoignage des responsables de ce projet, le processus méthodologique de cette réorganisation. Dans une seconde approche, sur la base d'entretiens semi-directifs avec les responsables des unités externalisées, nous étudions les principaux changements managériaux révélés par ces pratiques d'externalisation.

Le rôle des opérationnels dans le processus décisionnel de l'externalisation de l'entreprise OUT

La réflexion sur la réorganisation de l'entreprise s'est instaurée autour de la direction des ressources humaines (D.R.H.), du responsable de la formation et des différents responsables d'unité. Cette démarche de remise en cause de l'organisation existante, initiée par le siège social du groupe, s'appuie sur l'identification des métiers clefs de l'entreprise OUT. Deux questions ont servi de support à la réflexion de ce groupe de travail : [1] qu'est ce qui constitue le cœur de notre activité et [2] quelles sont les fonctions, qui une fois cédées, feraient que l'entreprise OUT ne serait plus une

entreprise de notre secteur d'activité ? L'étude a conclu, après une année de concertation, à la définition de sept emplois clés parmi les trente métiers cibles de l'entreprise OUT. Pour le responsable de la formation, ces sept emplois clés correspondent aux activités dont l'absence ôterait tout sens économique à l'entreprise. Le contenu de cette première étape du processus de réorganisation de l'entreprise étudiée nous permet d'introduire deux thématiques très présentes dans la littérature managériale.

La première concerne l'évolution des métiers de la gestion des ressources humaines. L'historique de cette fonction (Peretti, 1998) souligne un élargissement vers des missions concernant l'organisation de l'entreprise. Le directeur des ressources humaines, selon Bournois et Derr (1994), élargit son champ d'influence vers un type de pilotage de l'organisation basé sur le changement et les transformations organisationnelles. Le cas étudié exprime la logique d'empilement des trois métiers de base de ce service, où à la phase historique d'administration viennent se greffer les phases de gestion et de développement de l'organisation. Les propos de ce cadre de la fonction ressources humaines (R.H.) précise le contexte de son intervention : "Le rôle du cabinet de consultant mandaté s'est limité à une présentation à notre comité directeur de l'analyse économique de l'entreprise. Notre démarche opérationnelle d'externalisation ne pouvait en aucun cas s'associer à lui. Son intervention aurait été interprétée par le personnel comme une défaillance de notre gestion des ressources humaines. Son introduction dans l'entreprise aurait socialement été dangereuse car, réduits à une mission de relais entre ses actions et nos partenaires sociaux, nous aurions perdus de notre pouvoir d'explication et de notre pédagogie."

La seconde thématique concerne la définition du cœur de compétences qui amorce la politique d'externalisation de l'entreprise OUT. Par rapport à l'interrogation de Weiss (Chap 3, 1992) sur l'assistance du DRH dans les décisions d'externalisation, il ne fait aucun doute que cette action est le principal élément de réponse à l'implication de la fonction ressource humaine dans la décision de faire ou "faire- faire".

Les attributs des fonctions externalisées

Pour 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 basée 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 2 résume les attributs des différentes fonctions externalisées.

Tableau 2 : Les attributs des différentes fonctions externalisées

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

Source : Synthèse de nos différents entretiens auprès de l'entreprise OUT, 1999

Ainsi 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. L'opérationnalisation du concept de spécificité octroie aux fonctions de l'entreprise en contact avec la clientèle une spécificité accrue, ce qui minimise l'efficacité de l'externalisation selon le raisonnement transactionnel. La fonction stockage qui est l'un des rares départements de l'entreprise OUT à répondre à ce critère appartient pourtant à cette vague d'externalisation. L'externalisation partielle de cette fonction a été grandement facilitée par l'instauration d'un réseau intranet entre le prestataire et l'entreprise OUT. Le mandat devient l'interlocuteur de la clientèle de l'entreprise OUT. Comme le souligne Joffre (ch3, 1999), les NTIC minimisent les coûts de transaction et donc facilitent l'externalisation.

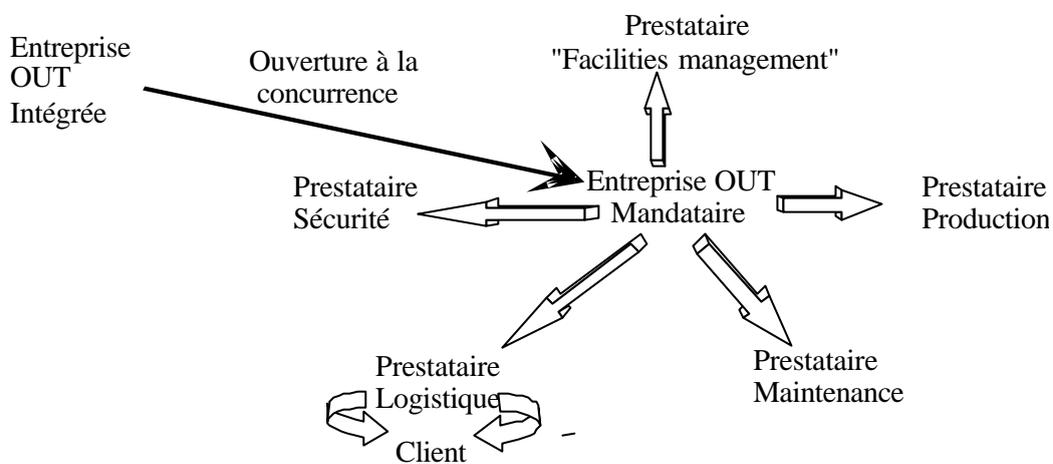
La réorganisation des fonctions de maintenance et de logistique atelier répond à une recherche de compétences que l'entreprise OUT ne peut obtenir ou maintenir en interne. La réglementation drastique impose des agréments et des normes de production que la structure et les compétences d'OUT n'autorisent 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. Ce 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".

Loin de confirmer le pouvoir explicatif du raisonnement de la théorie des coûts de transaction, le cas étudié souligne des décisions de "faire-faire" motivées par une recherche de performance et des logiques sociales ignorées par ce courant de recherche. Ainsi le service restauration qui gagnerait à être externalisé dans un souci de minimisation des coûts et de recentrage sur le cœur de compétences, ne rentre pas dans la réorganisation de l'entreprise OUT. "Le personnel et les partenaires sociaux sont très attachés à cette fonction... le message de l'externalisation est déjà difficile à faire passer... nous considérons que garder la restauration en interne est une manière d'assurer la paix sociale" assure ce cadre de la fonction ressources humaines. En ce sens,

la restauration est une fonction périphérique, mais devient stratégique dans l'esprit des dirigeants d'OUT.

La figure 2 ci-dessous permet de schématiser l'évolution de l'entreprise OUT qui est passée d'une situation où elle était totalement intégrée vers le schéma de l'entreprise virtuelle, telle que définie par Quélin (1999), en externalisant 5 activités : le "facilities management", la sécurité, la logistique, la maintenance et la logistique atelier. 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 et qui n'est pas totalement achevée.

Figure 2 : le processus d'externalisation de l'entreprise OUT depuis 1994



Source : Synthèse de nos différents entretiens auprès de l'entreprise OUT, 1999

Externalisation et réseau centré

D'un point de vue purement schématique, il est clair que cette première phase d'externalisation a abouti à une nouvelle forme organisationnelle de l'activité de l'entreprise OUT. La suite de ce développement s'emploie à définir et à situer dans l'actuel débat sur les attributs des nouvelles formes d'organisation (N.F.O), les changements internes de l'entreprise OUT liés à sa stratégie d'externalisation. Nous formulons ce champ d'investigation par la proposition générale suivante :

Proposition générale : Les stratégies d'externalisation créent une nouvelle forme organisationnelle, dont les attributs de la relation avec les prestataires modifient l'organisation interne de l'entreprise cliente

En liaison avec ce premier développement sur les caractéristiques organisationnelles d'une politique d'externalisation, nous formulons nos réflexions sur les changements structurels et managériaux, qui sont de fait nos propositions de recherche.

L'entreprise OUT devient le pivot d'un réseau centré, dont les rapports contractuels avec les entreprises satellites (les prestataires) constituent l'élément générateur. 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. Une démarche mobilisée par Barthélémy (1998), où la relation avec les entreprises prestataires s'apprécie selon la durée, le nombre de clauses, le volume et le coût de suivi du contrat. 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 soit en mesure de gérer des ajustements mutuels et continus. Ces mécanismes organisationnels mis en place dans l'entreprise externalisatrice constituent la seconde composante de la nouvelle forme organisationnelle.

L'objectif de ce premier compte-rendu d'entretiens auprès des responsables des fonctions externalisées de l'entreprise OUT, est de nous positionner par rapport aux caractéristiques structurelles des NFO et par rapport à la dimension contractualiste de la stratégie d'externalisation.

LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS MANAGERIAUX DE L'ENTREPRISE OUT

L'externalisation en tant que nouvelle forme organisationnelle

Les réflexions sur la mutation organisationnelle liée à l'externalisation orientent l'analyse vers une structure réseau de l'entreprise dont les rapports contractuels constituent l'élément générateur. L'externalisation aboutit, selon Barthélémy (1999), à une forme organisationnelle nouvelle dont le contrat est l'élément central. Le type d'organisation inter-entreprises induit alors une forme de management des liaisons qui soit en mesure de gérer des ajustements mutuels et continus (Henriet et Boneu, 1998), ce qui constitue, pour Barthélémy et Quélin (1997), la seconde composante de la nouvelle forme organisationnelle, à savoir les mécanismes organisationnels mis en place dans l'entreprise externalisatrice.

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 2) 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'auto-contrôle 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. Comme nous l'avons souligné, l'externalisation répond à une politique de recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier. Pour Henriet et Bonneau (1998), les nouvelles formes d'organisation constituent l'élément de réponse à cette problématique.

Au-delà de la focalisation contractualiste qui marque la réorganisation consécutive aux politiques d'externalisation, nous est-il possible d'y associer les principales dimensions liées aux nouvelles formes d'organisation et liées à la problématique de contenu des tâches et de configuration organisationnelle couramment développées dans la littérature ?

Tableau 2 : Les caractéristiques des nouvelles formes d'organisation

ATTRIBUTS GENERAUX	
Globalisation – Hyperflexibilité, adaptativité - Amélioration continue – Tolérance pour l'incertitude	
CARACTERISTIQUES 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	
Leadership 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 : A.Desreumaux, "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue française de gestion, n°107, janvier-février 1996

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 par la mise en place d'un réseau intranet entre l'entreprise et le prestataire logistique ce qui contribue à améliorer le maillage entre ces deux entités. L'externalisation a été un levier à l'introduction de nouvelles technologies de l'information dans l'entreprise OUT. "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 fichier, d'où la création de postes d'informaticiens pour développer les interfaces entre prestataire et OUT, entre les clients et le prestataire" précise ce responsable de la fonction stockage. Grâce à cette relation informatique, une partie de la clientèle de l'entreprise OUT, passe directement commande auprès du

prestataire. Le responsable logistique pilote à distance les variations de stock et assure le réapprovisionnement en coordination avec les ateliers de production. 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 stock, 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 inter-fonctionnel 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. Il est désormais, aux yeux de la direction, 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 la chaîne de création de valeur.

Cette reconfiguration organisationnelle que Henriot (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 répond 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 nous 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 2).

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 3), Duval (1998) démontre que derrière les apparences trompeuses de structures à taille humaine, prospère depuis 1996, une organisation du travail héritée de Ford.

Tableau 3 : Les principes de base du taylorisme

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 : G. Duval, « Et si le taylorisme était l'avenir du travail ? », Alternatives Economiques, 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 différents 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. Ainsi, l'externalisation génère une standardisation accrue des tâches accompagnée d'un contrôle omniprésent. 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 similarités avec les caractéristiques du taylorisme

Externalisation et culture d'acheteur

La revue de littérature des différentes définitions de l'externalisation conçoit cette dernière comme un contrat entre un prestataire et un client. Le responsable d'unité se positionne en qualité d'acheteur du fait du développement de l'externalisation alors qu'auparavant sa fonction était essentiellement celle d'un gestionnaire. Lacity et Hirscheim (1993) font ce constat et assimilent les notions d'externalisation et d'achat dans leur définition : "L'externalisation dans sa forme la plus basique peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne". Quinn et Hilmer (1994) précisent que les responsables d'unités deviennent des professionnels de plus en plus entraînés et aguerris à la gestion des achats et dans leurs relations avec les prestataires. Leur participation sera plus active dans l'amélioration des systèmes de processus informationnels pour évaluer le prestataire et dans la gestion des transactions EDI (Echange 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 dédiée à gérer le personnel externalisé sur site. Cette fonction est nouvellement créée et n'apparaissait pas auparavant dans l'organigramme de la société. Parmi les attributs de cette personne,

nous trouvons la supervision directe et fréquente du personnel externalisé et le management de ce personnel même si, officiellement, cette tâche incombe au chef d'équipe du prestataire. 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 prestataire est la suivante. Le service achat ne connaît pas les attributs de la fonction externalisée, il revient donc au responsable de service, après concertation avec les fonctions du processus 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 d'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 par un niveau stratégique de l'entreprise des contrats de délégation. Une proposition qui 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 de maintenir une connaissance suffisante pour manager 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. Notre investigation a montré que les politiques d'externalisation s'écartaient de la logique du raisonnement Williamsonien. Une recherche d'expertise accrue et la réduction des coûts de transaction par les NTIC, favorisent l'externalisation de fonctions plus spécifiques, donc plus difficilement évaluables. La réflexion précédente appelle à certains commentaires sur la matrice d'aide à la décision de l'externalisation de la fonction achat (Calvi, 1999) basée sur le modèle heuristique de Williamson. Le développement distingue trois sphères d'achat favorables ou inadaptées à l'externalisation. Dans un souci de minimiser les coûts de transaction, la recherche de prestataire pour des achats spécifiques est une fonction nécessairement interne à l'entreprise. Or l'accession par le marché à de nouvelles expertises, peut nécessiter l'intervention de cabinet conseil externe. Une solution qui est envisagée par le responsable formation pour améliorer l'analyse de la prestation offerte. Dans tous les cas, ces "experts" seraient l'interface entre les exigences des responsables d'unités et les capacités du prestataire.

La littérature fait largement ressortir la modification du rôle du responsable d'unité. 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 : "La grande entreprise serait remplacée par une sorte de système de socio-entrepreneurship, c'est à dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes travaillant ensemble à un but commun et qui pour l'atteindre sont prêts à confier à l'un d'entre eux un rôle de leader ou de catalyseur au service de l'intérêt du réseau ". 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

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, Guérin, Lauriol, 1998 ; Henriët et Bonneau, 1998). Ces nouvelles formes d'organisation se traduisent par " des conceptualisations et des expérimentations nouvelles tant en ce qui concerne la pensée en matière de management stratégique qu'en ce qui est relatif aux modes d'organisation et de management qui supportent l'action " (Castro, Guérin, Lauriol, 1998). Il ressort de la littérature que l'un des modes de contrôle privilégié des nouvelles formes d'organisation est la confiance. 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 (ch3, 1992), en définissant l'organisation virtuelle, la caractérise comme un partenariat basé sur l'échange, le partage et la confiance. Castro, Guérin et Lauriol (1998) estiment que les préoccupations de la gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations, peuvent être résumées par le modèle des 3C : Compétence, Confiance, Coopération. Desreumaux (1996) relève également la confiance comme attribut des nouvelles formes d'organisation. Amhert et Su (1997) en s'appuyant sur les travaux de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (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 réseaux. A ce niveau, 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 des niveaux de confiance à l'externalisation nous permet de mettre en exergue le fait que la confiance basée sur la connaissance et la confiance basée sur l'identification ne trouvent pas leur 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 5 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 éclairent sur la place du concept de "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 de l'appel d'offre renouvelé 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 par les 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 ce sentiment de confiance envers les prestataires. 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 affichée et sous-tend une définition plus subtile. Le contrat est en effet le seul mécanisme qui établisse 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. Nous mobilisons par conséquent l'anglicisme 'reliance' qui induit à la fois une notion de confiance et de dépendance pour notre troisième proposition. La confiance rencontrée est fréquemment une confiance subie par la difficulté du donneur d'ordre à évaluer la performance du prestataire et de sa perte progressive de compétences au profit de ce dernier. Ceci nous amène à formuler notre troisième proposition de recherche :

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

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.

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. Le second circuit se définit comme étant 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'organisation 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 constitue une problématique nouvelle. En effet selon Weiss (1992), le problème pour la direction des ressources humaines est la gestion du facteur humain qui n'est donc pas lié par une relation de travail avec l'entreprise qui acquiert le service, mais qui doit être intégré dans les valeurs et la politique de celle-ci et rendu cohérent avec la stratégie.

En effet, il convient de faire fonctionner l'entreprise en son entier 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 ". Le responsable du département études-équipements, abonde en ce sens, en précisant que si les prestataires travaillent mal, l'entreprise OUT arrête de

travailler avec eux. 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 se font les cadres de OUT 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 compétences accrue. Pour la première catégorie le contrôle des tâches basé sur des standards planifiés est omniprésent. Les chefs d'équipes du prestataire n'ont qu'une influence limitée, le respect des engagements contactés par les prestataires est à la charge des différents responsables d'ateliers. La guerre des prix que se livre les prestataires, se traduit par une amélioration de l'efficacité de la prestation dans les termes du contrat mais pas toujours sur le terrain. 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'entretien l'entreprise OUT avec ce second circuit. Cependant, certains dysfonctionnements dans la gestion de ce personnel souligne un manque de dispositif 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 d'intendances basiques, comme par exemple le remplacement de vêtement de sécurité, créent alors 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 leur compétence et leurs qualifications, qu'il est impossible pour le service achat de changer de prestataire lors du prochain appel d'offre".

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

Le cas étudié est certes très spécifique (ancienne entreprise publique, fort taux de syndiqués), mais l'analyse de cette première phase d'externalisation est riche en enseignements.

La théorie des coûts de transaction est assurément un cadre théorique trop restrictif pour appréhender les logiques d'externalisation. Pour les opérationnels ayant piloté ce projet, des facteurs autres que l'évaluation comptable sont à mobiliser. Une recherche de compétences accrue et les logiques d'acteurs (assurer la paix sociale) sont des dimensions incontournables dans la conceptualisation d'une stratégie d'externalisation. Quatre propositions ont été formulées sur les changements managériaux liés à l'externalisation.

Si l'externalisation 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 taylorisation 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 qu'une littérature en ressources humaines appelle à un management actif de ce second circuit, force nous est de constater que l'externalisation est une barrière à l'instauration d'une politique concrète de valorisation de ce personnel.

Les orientations managériales extraites de ce développement sont les suivantes : les responsables d'unités sont le cœur du processus décisionnel des stratégies d'externalisation. Une formation en droit du contrat, en appels d'offres et en comportement commercial est nécessaire. Leurs interventions sont incontournables dans la mise en œuvre des outils de coordination, ils seront par exemple les maîtres d'œuvres de la rédaction des workflow. Le droit est un frein avéré à l'instauration d'une politique active de la gestion des ressources humaines du second circuit. Une solution réside 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...). Le dilemme pour le responsable d'unité est de conserver tout à la fois la logique de relation client-prestataire et d'améliorer la satisfaction au travail du second circuit.

NOTES

⁽¹⁾ Les Echos, 21 octobre 1998

⁽²⁾ Extrait du rapport d'activité et de gestion 1997 de l'entreprise étudiée

BIBLIOGRAPHIE

- Amhert et Su, (1997), « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue des Gestion des Ressources Humaines*, n°23, septembre-octobre
- Barthélémy J., (1998), « La dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de 15 cas informatiques français », Communication à l'*Association Internationale de Management Stratégique*, mai
- Barthélémy J., (1999), « L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », Communication à l'*Association Internationale du 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 », Paris, Lamy Les Echos
- Bournois F. et Derr B., (1994), « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp 64-78
- Boyer L., (1996), « Les stratégies de recentrage des firmes », *Gestion 2000*, vol.12.2
- Calvi R., (1999), « L'externalisation des fonctions d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2, n°1, 27-47
- Castro J.L., Guérin F., Lauriol J., (1998), « Le « modèle des 3 C » en question », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 75-88
- De Montmorillon B., (1989), « La croissance de l'entreprise », in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris
- Desreumaux A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp.86-108
- Duval G., (1998), « Et si le taylorisme était l'avenir du travail », *Alternatives économiques*, pp 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*, 10, pp 47-53
- Fréry F., (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, septembre, pp 66-78
- Gordon E., (1993), « Solving make-or-buy problems with linear programming », *Management Accounting*, November

- Henriet B. et Boneu F., (1998), *DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris
- Henriet B., (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 82-93
- Joffre P., (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^{ème} siècle », *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle*, Economica, Paris
- Lacity M.C. et Hirschheim R., (1993), « The Information Systems Outsourcing Bandwagon », *Sloan Management Review*, Automne, p73-86
- Louart P., (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp 79-94
- Nunes, (1994), « Organisations en réseau et formes de PME », Communication présentée à la 3^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lyon, 9 et 11 mai
- Peretti J.M., (1998), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Vuibert, Paris
- Piveteau A. et Boileau O., (1996), « Externalisation du travail et efficacité globale », *Personnel ANDCP*, n°372, août-septembre
- 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*, 19, pp. 853-877
- Quélin B., (1999), « Le suivi et l'aspect contractuel de l'externalisation », *Conférence au Salon externaliser'99*, 27 au 29/10/99, CNIT la Défense, Paris
- Quinn J.B. et Hilmer F.G., (1994), « Strategic outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55
- Shapiro D., Sheppard B.H., Cheraskin L., (1992), « Business on a handshake », *Negotiation Journal*, 8(4), pp.365-377
- Teng J., Cheon M.J., Grover V., (1995), « Decisions to outsource systems functions : testing a strategic-theoric discrepancy model », *Decision Science*, vol.26, pp75-103
- Venkatesan R., (1992), « Strategic Sourcing : To make or not to make », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 98-107
- Weiss D., (1992) « L'entreprise-réseau et la gestion des ressources humaines et Ressources humaines : fonction, direction, gestion » in Weiss D. (ed.) *La fonction ressources humaines*, nouvelle édition
- Wickham S., (1996), « Scénarios de contractions rentables », *Gestion 2000*, vol.12, n°2, pp.95-104
- Williamson O.E., (1985), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press