

UNIVERSITE DE PARIS XI
Bâtiment 620
91405 ORSAY cedex

(Institut Catholique de Paris)
(Institut Supérieur du Commerce)

**L'EXTERNALISATION DES ACTIVITES IMMATERIELLES
DES ENTREPRISES**
(*recherche en démarrage*)

Jean-Jacques PLUCHART
Maître de Conférences Université
Professeur associé

Avril 1996
(12 pages, 30000 caractères)
(1 annexe, 57 références)

L'EXTERNALISATION DES ACTIVITES IMMATERIELLES DES ENTREPRISES

Les stratégies d'externalisation des activités des entreprises focalisent actuellement l'attention des théoriciens comme des praticiens du management stratégique et du développement des ressources humaines de l'entreprise. Une décision d'externalisation engage un processus complexe - et apparemment irréversible - de natures à la fois technologique, économique et social, dont l'analyse constitue l'objet de la présente recherche actuellement en phase exploratoire. L'entreprise engagée dans un mouvement de repli sur son métier de base - généralement assorti d'une externalisation de certaines de ses tâches immatérielles - affronte en effet une logique particulière de changement. Cette mutation peut être considérée par les salariés de tous niveaux de l'entreprise, comme une rupture, en raison notamment de sa double dimension : praxéologique - par les actions qu'elle entraîne - et axiologique - par les valeurs qu'elle contient (P. LOUART, 1995).

C'est pourquoi les dirigeants des entreprises "externalisatrices" s'efforcent de trouver de nouvelles voies de consensus entre les acteurs impliqués - à la fois internes (salariés) et externes (actionnaires, sous-traitants, fournisseurs, clients ...) - par des discours stratégiques visant à "*donner à leurs décisions des significations acceptables pour l'action collective*". La construction de tels "*discours d'interprétation*" est rendue difficile par la nature paradoxale de leur objet : "*conférer un sens collectif aux transferts d'activités, et donc d'emplois, à des tiers*". C'est pourquoi les décisions de gestion portant sur le transfert de "*fonctions d'intelligence*" de l'entreprise, doivent - probablement plus que tout autre acte de gestion - être "contextualisées" par des modes de représentations particulières de l'organisation dans son environnement spécifique. Ce dernier a en effet "*une objectivité que chacun traduit subjectivement par un "contexte" "ou "discours sur l'environnement"*"), qui est tout aussi fondamental que l'environnement lui-même, puisqu'il est à la base de la réactivité des individus ..." (J. GIRIN, 1990). Le dirigeant d'une P.M.E. engagée dans une stratégie d'externalisation de ses services, est ainsi tenu de "*construire un champ opératoire favorable à l'action, en le rendant pleinement intelligible aux différents acteurs impliqués, internes et externes*".

Les processus de représentation et les constructions de ces discours doivent donc "s'imposer" aux acteurs pour provoquer la "*mutation cognitive suffisante à entraîner un véritable changement comportemental*" (J. PIAGET, 1974). Elles s'inscrivent donc dans "*un processus cognitif d'apprentissage organisationnel*" (L. ARGYRIS et D. SCHÖN, 1978). Confrontés à un environnement complexe, les dirigeants d'entreprises prennent en effet des décisions et symbolisent leurs actions en fonction de leurs propres représentations des organisations qu'ils contrôlent : "*ils subissent et influencent à la fois le système qu'ils ont la charge de contrôler*". L'analyse de leurs démarches fait notamment appel aux concepts de complexité cognitive, objet d'études de plus en plus approfondies depuis que K. LEWIN en a jeté les bases en 1951.

APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'étude vise à analyser l'évolution des modes de représentation et des discours stratégiques au sein d'entreprises "externalisatrices". Elle tend à vérifier l'hypothèse selon laquelle l'évolution actuelle des environnements des entreprises conduit leurs dirigeants à prendre des décisions d'externalisation des activités à faibles valeurs ajoutées et à modifier les modes de représentations de leurs organisations. Cette mutation implique des discours à plusieurs niveaux, à la fois cohérents et paradoxaux.

L'étude engagée en décembre 1994, comporte trois phases distinctes :

- Une phase **exploratoire** passant par une revue des littératures afférentes au "changement organisationnel de l'entreprise" et à la "dématérialisation de l'économie post-industrielle" - destinée à délimiter le cadre conceptuel de la démarche et à étayer la principale hypothèse sous-tendant la recherche. Cette phase vise en particulier à conceptualiser a priori le processus de décision d'externalisation.
- Une phase **inductive**, en cours de réalisation, basée sur les approches monographiques de PME françaises indépendantes¹ engagées dans des processus significatifs d'externalisation de leurs services. Cette investigation s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec des acteurs de tous niveaux² appartenant aux entreprises de l'échantillon observé. Cette approche empirique s'efforce de caractériser les configurations décisionnelles et les modèles d'interprétation ("concepts-clés" et "rationalités contingentes") des acteurs interrogés. Elle est complétée par l'analyse de données secondaires, issues de déclarations officielles, rapports annuels, bulletins d'informations, compte-rendus de réunions ... Cette triangulation permet d'éviter certains "biais" induits par la méthode directe de collecte des données. La restitution des entretiens est ainsi réalisée en croisant les données de 1ère et de 2ème sources.
- Une phase **déductive**, visant à confronter l'hypothèse avancée aux observations de terrain, à bâtir une "*pseudo-matrice des représentations*" dégagées, et à en déduire des enseignements plus généraux sur la nature du lien entre réflexion et action en situation complexe.

Le terrain de recherche porte sur un échantillon de 50 P.M.E. sélectionnées au sein d'un panel de 300 entreprises implantées dans la région Auvergne³ Les principaux critères de sélection des P.M.E. de l'échantillon sont les suivants :

- entreprises indépendantes de production et/ou de services, sous contrôle de capitaux français, dont les sièges sociaux sont localisés en Auvergne,
- organisations engagées dans des processus significatifs d'externalisation de leurs activités de services⁴.

Le terrain analysé est doublement hétérogène : les P.M.E. sont souvent confrontées à des environnements technologiques, économiques et sociaux variés et les "*espaces cognitifs*" de leurs acteurs sont généralement différenciés en raison de la diversité de leurs origines, formations et expériences ... Chaque entreprise de l'échantillon a donc fait l'objet d'une approche monographique, puis des reclassements et comparaisons ont été opérés, conformément à une méthodologie dite "*d'études des cas multiples*", mise au point par

¹Suivant liste en annexe 1

²dirigeants, cadres de la fonction Communication, représentants du personnel

³entreprises observées depuis décembre 1993 dans le cadre du projet ANTEA (Analyse du Tissu Economique d'Auvergne)

⁴les groupes internationaux (Sociétés mères ou filiales) sont exclus de l'échantillon en raison de la multiplicité des facteurs de changement qui y sont observés

K.M. EISENHART (1989). La notion d'échantillon représentatif a en effet peu de sens, appliquée à ce type de problématique, si l'observation ne porte pas sur des "*situations variées de gestion*", et si les données recueillies ne sont pas à la fois longitudinales et transversales (WILSON, GHONEIM, 1986).

APPROCHE CONCEPTUELLE

Les activités immatérielles touchent l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elles recouvrent, au sens étroit, les prestations de services sous toutes formes consommées et produites par l'entreprise, et au sens large, ses capacités managériales elles-mêmes. "*Fonctions d'intelligence*", ces dernières conditionnent directement la compétitivité de l'entreprise, et plus particulièrement celle de la P.M.E. (H. TEZENAS du MONTCEL, 1994). La "*dématérialisation*" des principales activités de l'entreprise entraîne en effet "*la recomposition progressive de sa chaîne de valeur*" (Y. DOZ, C. PRAHALAD, 1984 et C. BARLETT, C. GOSHAL, 1991) et modifie sa dynamique concurrentielle:

- En matière d'**innovation**, la P.M.E. étend la sous-traitance, la co-traitance ou l'alliance avec des tiers, des activités de recherche-développement, de recherche-appliquée ou d'ingénierie, à des prestations nouvelles de veille technologique et marketing, d'intelligence économique ...
- Au stade de la **fabrication** et de la **logistique**, la P.M.E. fait appel aux sociétés de conseil, de sous-traitance ou d'assistance, pour l'organisation, l'automatisation, l'exploitation, le contrôle, l'entretien ...des outils de fabrication, de stockage et de transport ...
- Dans les fonctions de **distribution** et de **communication**, le recours aux cabinets d'étude de marché et aux agences publicitaires s'étend progressivement aux sociétés spécialisées dans le "benchmarking" (ou "étalonnage" sur des entreprises leader), le merchandising, le service après-vente ...
- Dans les domaines **comptables** et **financiers**, l'intermédiation s'élargit rapidement à la *gestion du risque "affacturation"* aux traitements informatique et comptable ("facilities management").
- En ce qui concerne le **management des ressources humaines**, la mutation est également impliquante, en raison du développement de nouvelles formes de diagnostic d'audit social, d'organisation ("ré-ingénierie")

Ainsi, l'externalisation de certaines tâches est "*engagée dans un processus accéléré qui revêt des formes de plus en plus variées*" (A. BOUNFOUR, 1995). L'arbitrage entre l'internalisation ("*la subordination à la hiérarchie*") et l'externalisation ("*le recours au marché*") pose le problème plus général des frontières de l'entreprise. Ainsi, les mécanismes "*informels et subtils*" de l'externalisation s'imposent de plus en plus face aux procédures "*standardisées et formalisées*" de l'intégration (J. MARTINEZ et C. JARILLO, 1989).

Le phénomène appelle une révision des approches de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, une réorientation de son "processus d'apprentissage organisationnel" et de sa démarche "d'identification collective". La dématérialisation et l'externalisation de certaines activités de la P.M.E. - notamment lorsqu'elles portent sur ses "*fonctions d'intelligence*" entraînent des suppressions d'effectifs, des transferts de personnels, des efforts de formation et d'adaptation ..., qui impliquent des modes de représentations et des formes souvent nouvelles de discours stratégique de la part de ses dirigeants.

TYOLOGIES DES REPRESENTATIONS DE L'ENTREPRISE

Les décideurs des P.M.E. engagées dans des processus d'externalisation d'activités sollicitent, en première analyse, quatre schémas-types de représentation de leurs entreprises, en fonction de leurs expériences personnelles, de leurs environnements professionnels et des courants dominants de pensée socio-économique. Ainsi, sont-ils conduits à rechercher en permanence des constructions cohérentes de plus en plus complexes, à partir de notions d'ordres technologique, concurrentiel, stratégique et éthique.

Les représentations "technologiques"

Le premier niveau de représentation relève du champ technologique (ou technique). L'ensemble des "P.M.E. technologiques"⁵ de l'échantillon observé y font explicitement référence. Le processus d'innovation post-industriel repose sur les "*dynamiques conjuguées de disciplines (micro-électronique, opto-électronique, informatique, télécommunications ...), favorables à la dématérialisation et à l'externalisation des activités de l'entreprise*"

(S. AIT-EL-HADJ, 1989). Ainsi, le développement des télécommunications favorise-t-il les saisies, programmations, traitements et contrôles de données à distance. Les décisions de transfert de prestations de services répondent aux opportunités nouvelles offertes par l'innovation de procédés et de produits. Ces initiatives contribuent directement à la maîtrise d'avantages concurrentiels sous formes d'économies de coûts et de différenciation de produits et/ou de services (M.I. PORTER, 1993). Le processus donne d'ailleurs lieu au développement de services - parfois nouveaux pour les P.M.E. et souvent eux-mêmes externalisables - de "veille technologique", de "benchmarking", de réorganisation des flux de l'entreprise (ou "ré-ingénierie") ...

La représentation de l'entreprise, ainsi réduite à l'état de "système socio-technique ouvert" (au sens de VON BERTALANFY) s'inscrit dans une logique de "*système technologique*" (J. de BANDT, D. FORAY, 1991). "*L'essaimage technique*" entraîne une multiplication et une sophistication des postes techniquement transférables⁶. La "banalisation" du phénomène d'externalisation contribue ainsi à sa légitimation et à "*la justification des décisions de sous-traitance de services par la P.M.E.*" (B. KOGUT, 1985).

Dans le secteur de la métallurgie, le développement des séquences automatisées de production -conjugué à l'utilisation de nouveaux matériaux - conduit, notamment dans les "districts industriels de Thiers et d'Issoire, à une généralisation des processus d'externalisation d'activités (conception de produits, procédés et systèmes de contrôle, fabrication en sous-traitance de composants, prestations externes de stockage, conditionnement et transport...). Ces phénomènes contraignent certains dirigeants à "reconceptualiser" leurs entreprises en systèmes techniques spécialisés et ouverts, parfois qualifiés de "coeur de métier" ou de "core business".

⁵P.M.E. situées sur des créneaux de haute technologie

⁶Le commissariat Général du Plan estimait en 1993 à 1,7 millions le nombre d'emplois "techniquement délocalisables" et à plusieurs millions le nombre de postes "externalisables".

Les représentations "concurrentielles"

Le second niveau de représentation le plus fréquemment avancé par l'ensemble des P.M.E. observées, est également "contingent". Il porte sur la pression croissante de la concurrence pesant sur les P.M.E., notamment indépendantes. Les principaux facteurs mis en avant dans les discours stratégiques des entreprises sont de natures diverses :

- Le phénomène de stabilisation de la demande, puis de "déconsommation", engagé depuis la fin des années 1980.
- L'internationalisation des marchés - notamment entraînée par les transferts technologiques et l'ouverture des zones de libre-échange - qui contribue directement au durcissement des conditions de concurrence et à la recherche par les entreprises de gains de productivité sous toutes formes.
- Le développement de la grande distribution en France, qui exerce depuis 1970 une pression croissante sur les prix et les coûts des fournisseurs de grandes surfaces (J. ARTHUIS et al., 1993). Les P.M.E. sont ainsi contraintes de transformer leurs prix fixes en coûts variables de sous-traitance ...

"L'éclatement" de l'entreprise est alors justifié par sa nature même "d'agent économique" soumis aux lois du marché, qui la plie à un impératif de flexibilité. Les tâches immatérielles de veille, d'études, de conseil, prestations de services après-vente ..., parfois confiées à des tiers, constituent des réponses logiques des P.M.E. aux contraintes croissantes de leur environnement concurrentiel.

Les entreprises de conditionnement (bois et carton), nombreuses en Auvergne, fournissent les PME/PMI référencées par les centrales d'achat des grandes surfaces. Elles sont souvent confrontées à cette problématique. Leurs dirigeants sont ainsi tenus de construire des modes de représentation et de soutenir des discours, parfois paradoxaux, sur la grandeur et les servitudes de la distribution de masse.

Les représentations "stratégiques"

Les P.M.E. de l'échantillon les plus engagées sur les marchés étrangers inscrivent généralement leurs démarches d'externalisation d'activités dans des processus d'internationalisation de leurs marchés et de leurs structures. Ces logiques entraînent une redéfinition des "formules stratégiques" des entreprises, c'est-à-dire une modification de la combinaison de leurs facteurs techniques, humains et financiers (M.L. PORTER, 1993). Les décisions d'externalisation permettent en particulier de saisir les opportunités stratégiques offertes notamment par les faibles coûts des facteurs de production et par les politiques commerciales, fiscales et sociales attractives, mises en oeuvre par les nouveaux pays industriels et certains pays en développement.

La mise en oeuvre de telles stratégies requiert des modes d'externalisation ou d'implantation de plus en plus différenciés. Les alliances stratégiques avec des partenaires locaux constituent à cet égard, des leviers efficaces de développement (HAMEL, DOZ, PRAHALAD, 1989). Elles permettent sous des formes juridiques diverses (accords de coopération, sociétés en participation, succursales ou filiales communes ...), "*d'exploiter les complémentarités et de répartir les risques entre entreprises*" (F. SACHWALD, 1993). Mais l'équilibre d'une alliance suppose notamment "*la levée des obstacles culturels entre partenaires*" (F. GAUTHEY, F. XARDEL, 1990). Les représentations sollicitées - par la complexité des concepts qu'elles mobilisent ("l'entreprise globale", "l'entreprise-réseau" ...)

entraînent progressivement les décideurs dans des "logiques plurielles des symbolisations" (E. ENRIQUEZ, 1992). C'est ainsi que "les stratégies d'externalisation revêtent des formes de plus en plus variées ou insidieuses qui contribuent à brouiller les cartes ..." (R. WYCKOFF, 1993).

L'industrie de la transformation du plastique, présente dans la plupart des districts industriels d'Auvergne, est confrontée à des choix stratégiques difficiles, de natures technologique (multiplication des matériaux, contraintes d'environnement...), économique (standardisation et internationalisation des marchés...) et sociale (évolution de métiers). Les dirigeants de PME opérant dans ce secteur sont donc appelés à construire des représentations parfois complexes, fondées à la fois sur des logiques de spécialisation, d'internationalisation et d'impartition.

Les P.M.E. de l'échantillon qui sont impliquées dans les processus les plus radicaux d'externalisation - et donc, confrontées aux plus grands risques de conflits internes et externes se trouvent parfois engagées dans cette voie de "réidentification collective"

Les représentations "éthiques"

Le quatrième niveau identifié de représentation est de nature éthique. Outre ses effets mécaniques, l'externalisation d'activités immatérielles produit des effets d'ordre "affectif" au sein du personnel de la P.M.E.. En raison de son caractère de "rupture", elle contribue

- probablement plus que toutes autres formes de changement -, à un "brouillage de repères", à une "perte du sens" assigné à l'action collective, à une "crise d'identification" (G. LIPOVETSKY, 1991, N. AUBERT et V. de GAULEJAC, 1991). Elle génère une "angoisse de l'avenir" (E. ENRIQUEZ, 1992), facteur de démotivation et de désengagement. Afin d'en limiter les effets, la logique destinée à légitimer l'externalisation consiste à développer un "discours compensateur" ou "réparateur" sur les rôles "d'acteur social" de l'entreprise, ainsi devenue "citoyenne" (R. SAINSAULIEU, 1992 ; J.P. LE GOFF, 1992 ; J. GANDOIS, 1994). Le repli sur le "coeur du métier" est alors assorti de discours - notamment destinés "à produire de la sociabilité" (B. SCHWARTZ, L. LAMBRICHS, 1993) - en faveur de la qualité des produits, de la défense des consommateurs, de la protection de l'environnement, des initiatives "éthiques", de la transparence du "gouvernement d'entreprise"...

La plupart des laboratoires pharmaceutiques indépendants implantés sur le pôle biomédical de Clermont-Ferrand, ont contracté des "partenariats de conception" et des "alliances complémentaires" ou de "co-intégration" (GARRETTE, DUSSAUGE, 1995). Ces "manoeuvres stratégiques" suscitent généralement parmi les salariés des entreprises partenaires, des interrogations nourries par les mouvements de concentration observés actuellement dans le secteur pharmaceutique. De nouveaux repères sont recherchés dans une logique "citoyenne" de symbolisation. Cette logique trouve une double justification dans les obligations d'intérêt économique général et les missions médicales et sociales dont sont investis les opérateurs du secteur de la santé.

LA TYPOLOGIE DES DISCOURS STRATEGIQUES

Le vecteur privilégié à la représentation demeure le discours. Les décideurs de P.M.E sur les stratégies d'externalisation, poursuivent deux objectifs en étroite interaction : favoriser la compréhension, grâce à une "grille d'interprétation" des phénomènes, et

motiver, grâce à une "*dynamique de symbolisation*" fournissant un "*cadre de cohérence à l'action*". Mais les divers modes de représentation du changement, qui sous-tendent les discours des décideurs, ont des impacts différents sur le fonctionnement, l'apprentissage organisationnel et le processus d'identification des entreprises.

Le discours de "conviction dogmatique"

La logique "technologique" est largement servie par un langage de "conviction dogmatique". Elle fonde la légitimité des choix, souvent qualifiés de "*décisions de rationalisation*", sur "*l'immanence de mécanismes et de valeurs socio-techniques universelles*". Elle n'engendre pas en général de résistances majeures au changement, qui seraient interprétées comme des luttes rétrogrades contre le progrès. Le consensus étant obtenu plus "*par adhérence que par adhésion*", ce type de discours répandu peut toutefois susciter dans les fonctions les plus touchées par la dématérialisation ou la délocalisation, des réactions d'autant plus conflictuelles qu'elles apparaissent comme irrationnelles. L'entreprise étant réduite à l'état de système soumis aux mutations technologiques, ses valeurs collectives risquent d'être dispersées par un mouvement de "*déconstruction identitaire*" (T. JODELET, 1989).

Le discours de "responsabilité subordonnée"

Les logiques "concurrentielle et "stratégique" relèvent plutôt du langage de "responsabilité subordonnée". Le décideur - dont l'entreprise est confrontée à la pression de la concurrence et/ou à l'ouverture de ses marchés - est contraint de s'engager dans un processus de rupture organisationnelle, plaçant les salariés et les sous-traitants dans une démarche de réapprentissage. Ce discours est souvent générateur d'une dynamique collective, favorable à la réidentification, mais sa nature même, essentiellement socio-économique, limite la portée du processus. Il doit par ailleurs être assorti d'une recherche permanente de "compromis", afin d'éviter les conflits internes et externes.

Les discours "d'engagement"

Les logiques "éthiques" font appel à un "langage d'engagement", puisqu'elles initient des démarches pluralistes et s'efforcent de corriger l'impact des stratégies d'externalisation sur l'environnement social de l'entreprise. Elles s'efforcent directement "*de réconcilier l'économie et le social*" (H. MENDRAS, 1986) et d'engager l'entreprise dans un processus constructif de "réapprentissage" et de "réidentification". Toutefois, ces discours ne sont pas dénués d'ambiguïtés : ils peuvent être, dans certains cas, assimilés à des "langages de manipulation", "*la symbolique visant à construire une représentation de l'entreprise n'étant destinée qu'à forger un levier de contrôle de ses acteurs*" (P. BOURDIEU, 1992)

APPORTS, LIMITES ET AXES DE RECHERCHE

Cette pré-étude sur les représentations des stratégies d'externalisation des P.M.E., permet à son stade actuel de poser un premier cadre structurant de réflexion et d'action applicable au processus complexe d'externalisation. Elle fait notamment apparaître que "*les organisations finissent par être ce qu'elles disent*" ... et qu'elles sont comme des "*grammaires qui permettent de construire des processus sociaux et des interprétations de la réalité*"

(K. WEICK, 1979), "*toute organisation réelle se doublant d'une organisation imaginaire*" (C. COSTARIADIS, 1975).

Les premières observations - que les phases ultérieures de la recherche s'efforceront de confirmer - sont de cinq ordres :

- Les représentations justifiant les décisions d'externalisation se réfèrent largement à des rationalités contingentes (C. BENAMOU, H. ABRAVANEL, 1986), construites à partir de "contraintes objectives" externes à l'entreprise (A. DESREUMAUX, 1994), et "d'enjeux, finalités et valeurs" propres à ses acteurs. Les logiques perçues "oscillent" entre deux pôles (P. LOUART, 1995) :

. une "rationalité technico-économique", qui place les salariés et sous-traitants en situation de dépendance à l'ordre imposé par l'environnement,

. une "rationalité socio-politique", qui s'efforce de concilier les intérêts de groupes d'acteurs, internes et externes, parfois antagonistes.

Les représentations tendent à combiner des systèmes d'action différents, les processus de "*déconstruction*" étant compensés par des activités de "*réparation*".

- L'observation montre également que "*la meilleure façon de rendre les conduites plus réalistes est de les confronter simultanément à plusieurs niveaux de réalité*" (J.K. ZEIG, 1988). Le processus de "*reconstruction du sens de l'action collective peut donc s'orienter, en fonction de l'environnement de l'entreprise, vers un mode paradoxal*" (P. DIONNE, G. OUELLET, 1981).

- Les discours stratégiques intègrent en effet des facteurs de plus en plus complexes de contingence. A cet égard cette démarche progressive paraît suivre une évolution comparable à celle observée par F. ERWALD (1986) dans la "perception" des accidents du travail par les salariés de l'entreprise. D'abord interprété comme une défaillance du salarié, l'accident a été ensuite essentiellement imputé aux conditions de travail fixées par l'employeur, puis ses causes ont été appréhendées dans toute leur complexité : imprévoyance du législateur, incompétence de l'encadrement de l'entreprise, inaptitude de l'opérateur ...L'interprétation des projets d'externalisation s'enrichit en faisant appel à des logiques de plus en plus englobantes, à des symbolisations de plus en plus différenciées et à des représentations de plus en plus impliquantes.

- L'analyse en cours laisse également apparaître que les phénomènes d'externalisation d'activités immatérielles constituent un terrain particulier d'observation des modes de "représentation-référence" et de "représentation-consultation" dans le "collectif" de l'entreprise (B. LATOUR, M. CALLON, 1995). Les logiques technologiques et concurrentielles introduisent, suivant un mode de "représentations-référence", des facteurs essentiellement exogènes de changement de l'identité collective. Les logiques stratégiques et éthiques s'efforcent en revanche, suivant un mode de "représentation-consultation", d'engager le groupe dans un processus de ré-identification consensuelle. Le premier mode de représentation, de nature "pédagogique", repose sur des connaissances, le second, de nature "politique", sur des valeurs partageables.

- Ces processus semblent enfin tendre vers un équilibre entre un pôle objectif et un pôle projectif, transformant l'entreprise en un "*espace d'échanges à la fois opérationnels et idéologiques*", en "*un système conflictuel soumis à des contraintes à la fois techniques et économiques*" (J.C. MARCH, 1991). Les représentations observées posent en particulier le problème du "*passage de l'organisationnel au social*". Les symbolisations les plus

consensuelles tiennent compte à la fois "du fonctionnement du système socio-technique et des mécanismes psychologiques individuels des acteurs" (T. JODELET, 1989). La référence conjointe à des logiques plurielles, "technologique", "concurrentielle", "stratégique", et "éthique", favorise ce passage et contribue, par une "stratification des structures cognitives" des acteurs, à mieux lever les résistances au changement et à limiter les risques sociaux pesant sur l'entreprise engagée dans un processus d'externalisation de ses activités immatérielles.

ANNEXE

1/ Description de la banque de donnée

L'échantillon des entreprises observées (fixées à 50) a été constitué par jugement, suivant une approche non-probabiliste, à partir de la base ANTEA (Analyse du Tissu Economique d'Auvergne) portant sur environ 300 P.M.E. de la région Auvergne. Les principaux critères de sélection retenus sont :

- la taille : entreprises de moins de 500 salariés
- l'appartenance à l'un des six secteurs-clés d'activité régionale,
- l'exercice d'activités de recherche et de fabrication,
- l'engagement dans un processus significatif d'externalisation des services (niveau mesuré à partir de la structure de la valeur ajoutée comptable de l'entreprise).

La composition de l'échantillon est la suivante (en nombre d'entreprises observées) :

<i>Secteurs d'activités/effectifs</i>	10-49	50-99	100-199	200-500	ensemble
1/travail des métaux	3	3	2	-	8
2/produits pharmaceutiques biotechnologies	4	2	2	1	9
3/caoutchouc, plastique composites	1	4	3	2	10
4/biens d'équipements	1	3	3	-	7
5/biens de consommation	2	3	2	-	7
6/agro-alimentaire	2	3	2	2	9
tous secteurs	13	18	14	5	50

2/ Principaux résultats (présentation statistique)

La 1ère phase de l'enquête laisse apparaître la typologie suivante (non hiérarchisée) des **représentations** dominantes de l'entreprise externalisatrice :

<i>Secteurs d'activité/représentations</i>	A	B	C	D
	logique	pression	intention	motivations

Externalisation des activités immatérielles

	technologique	concurrentielle	stratégique	sociales
1/ travail des métaux	6	2	-	-
2/ produits pharmaceutiques biotechnologiques	3	2	1	3
3/ caoutchouc, plastiques composites	2	5	3	-
4/ biens d'équipements	4	2	1	-
5/ biens de consommation	1	3	2	1
6/ agro-alimentaire	3	4	2	-