

Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives

Eric Fimbel

Professeur, Reims Management School - Membre du LIPSOR (CNAM)

Karine Foltzer

Doctorante, FUCAM (Belgique) – CNAM (France)

Eric Fimbel
Reims Management School
59 rue Pierre Taittinger - BP 302
51061 Reims Cedex
Email : eric.fimbel@reims-ms.fr
Tél. : 03.26.77.46.28 Fax : 03.26.04.69.63

Résumé :

L'objectif de cet article est de proposer un bilan des approches abordant la question du pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation et d'ouvrir de nouvelles perspectives qui tiendraient compte des spécificités de l'externalisation pour en caractériser utilement le pilotage. L'analyse des apports et des limites de la théorie des coûts de transaction, de la théorie du « principal-agent » et de la théorie de la ressource met en évidence un risque d'autarcie dans les modalités d'analyse majoritaire et la nécessité de mobiliser d'autres référentiels théoriques pour parvenir à caractériser utilement cette relation. Nos trois études empiriques permettent d'envisager l'externalisation sous trois angles : les facteurs décisionnels et de succès selon les éventuelles spécificités de la fonction externalisée (étude de 2001 centrée sur l'externalisation partielle ou totale des systèmes d'information), la nature des enjeux et des pratiques mises en œuvre lors de l'externalisation de forces commerciales (2002-2005), les spécificités du pilotage managérial de la relation (2005). Les résultats obtenus permettent de valider notre proposition d'élargissement des référentiels théoriques afin que les recherches sur l'externalisation gagnent en robustesse et en qualité. Des perspectives de recherche, basées sur la théorie des parties prenantes et l'approche cognitive, sont proposées à cette fin.

Mots clés : externalisation, parties prenantes, perceptions, pilotage, relation client-prestataire

Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives

Résumé :

L'objectif de cet article est de proposer un bilan des approches abordant la question du pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation et d'ouvrir de nouvelles perspectives qui tiendraient compte des spécificités de l'externalisation pour en caractériser utilement le pilotage. L'analyse des apports et des limites de la théorie des coûts de transaction, de la théorie du « principal-agent » et de la théorie de la ressource met en évidence un risque d'autarcie dans les modalités d'analyse majoritaire et la nécessité de mobiliser d'autres référentiels théoriques pour parvenir à caractériser utilement cette relation. Nos trois études empiriques permettent d'envisager l'externalisation sous trois angles : les facteurs décisionnels et de succès selon les éventuelles spécificités de la fonction externalisée (étude de 2001 centrée sur l'externalisation partielle ou totale des systèmes d'information), la nature des enjeux et des pratiques mises en œuvre lors de l'externalisation de forces commerciales (2002-2005), les spécificités du pilotage managérial de la relation (2005). Les résultats obtenus permettent de valider notre proposition d'élargissement des référentiels théoriques afin que les recherches sur l'externalisation gagnent en robustesse et en qualité. Des perspectives de recherche, basées sur la théorie des parties prenantes et l'approche cognitive, sont proposées à cette fin.

Mots clés : externalisation, parties prenantes, perceptions, pilotage, relation client-prestataire

1. INTRODUCTION

L'externalisation (ou *outsourcing*) est cette opération qui consiste à confier durablement à un prestataire extérieur spécialisé la responsabilité de la gestion d'un ensemble de tâches (inscrites dans une fonction, un domaine, etc.) auparavant réalisées en interne. Malgré l'abondance actuelle d'articles abordant ce thème, l'absence de consensus autour d'une définition de l'externalisation est un fait établi, explicitement (Kakabadse et Kakabadse 2003) ou implicitement (Barthélemy 2004a). Les cadres d'analyse des opérations d'externalisation sont divers mais dominés par un raisonnement provenant du champ économique. A l'heure actuelle, l'avancée de la connaissance scientifique sur les opérations d'externalisation s'effectue, pour une grande majorité des travaux, dans la perspective d'un paradigme dominant, celui de la théorie néo-institutionnelle.

L'existence, dans le cadre d'opérations d'externalisation, de deux entités économiquement autonomes, impliquant *de facto* la nécessité d'un pilotage stratégique et opérationnel de la relation client-prestataire, incite les chercheurs à se pencher sur plusieurs aspects imbriqués de cette relation. Les travaux récents se rattachent majoritairement aux courants traditionnellement mobilisés pour traiter la problématique du « *make or buy* », à savoir : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. Ces référentiels ont été validement éprouvés pour analyser les décisions de sous-traitance (ou *subcontracting*), mais nous avons montré la nécessité d'un nécessaire renouvellement de l'angle d'approche du processus d'externalisation (ou *outsourcing*) (Fimbel 2004), compte tenu de ses spécificités et de son caractère complexe, multidimensionnel et évolutif.

Dans les pratiques opérationnelles, si les managers restent partagés quant au recours à l'externalisation, la diffusion de « *best practices* » relatives au pilotage de la relation client-prestataire continue de progresser, sans que cette progression soit significativement nourrie par le concours de la communauté scientifique.

Ces constatations nous amènent à nous poser la question suivante : la littérature caractérise-t-elle aujourd'hui utilement la relation client-prestataire et son pilotage dans une opération d'externalisation ? Pour répondre à cette question, une revue de la littérature sera tout d'abord proposée dans la deuxième partie de cet article. La troisième partie dépassera le bilan de la littérature en montrant la nécessité de recentrer les recherches vers une meilleure caractérisation des spécificités des opérations d'externalisation. La quatrième partie présentera la méthodologie et les résultats de trois de nos études empiriques. Nos travaux portent sur un nombre important d'opérations d'externalisations concernant tout ou partie de

différentes activités ou fonctions dans l'entreprise : forces commerciales, ressources humaines et systèmes d'information. La synthèse des apports de cet article propose des pistes d'amélioration de la mise en perspective de la problématique de l'externalisation, au regard des contributions de la théorie des parties prenantes et de l'approche cognitive, présentées dans une cinquième partie.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE : ENTRE APPORTS ET LIMITES DES REFERENTIELS THEORIQUES MOBILISES

Afin de mettre au jour les éclairages qu'apporte la littérature, nous avons utilisé comme base de travail la décomposition du processus d'externalisation en 3 grandes phases et 17 étapes (tableau 1) antérieurement décrite et validée (Fimbel 2002).

Tableau 1	
ETAPES DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION	
PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 ETAPES	
ETAPE 1	MOMENT CLE N°1 Emergence (subie ou suscitée) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation
ETAPE 2	Explicitation de la volonté d'affronter l'alternative
ETAPE 3	Etude multidimensionnelle de l'alternative :
ETAPE 3a	Etude économique
ETAPE 3b	Etude technique
ETAPE 3c	Etude humaine et sociale
ETAPE 3d	Etude organisationnelle
PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 ETAPES	
ETAPE 4	MOMENT CLE N°2 Décision d'externalisation (attentes et motivations, périmètre, durée, etc.)
ETAPE 5	Appel au marché et choix du (ou des) prestataires
ETAPE 6	Formalisation et contractualisation des engagements
ETAPE 7	Mise en œuvre de la solution – préparation – conduite opérationnelle du projet :
ETAPE 7a	Mise en œuvre technique
ETAPE 7b	Mise en œuvre organisationnelle (communication, formations, etc.)
PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION	
ETAPE 8	MOMENT CLE N°3 Basculement et mise en fonction
ETAPE 9	Exploitation :
ETAPE 9a	Fonctionnement et utilisations des prestations livrées
ETAPE 9b	Gestion du partenariat
ETAPE 9c	Liaisons opérationnelles avec le « restant internalisé »
ETAPE 10	Mesure et décision :
ETAPE 10a	En cours de contrat
ETAPE 10b	En fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, etc.)

Cette proposition de structuration détaillée du processus¹ nous semble plus à même d'appréhender la multidimensionalité et la complexité spécifiques de la relation client-prestataire et de son pilotage que la simple distinction « décision – gestion de la relation » mise en avant par la littérature (Barthélemy 2004a). L'identification des caractéristiques du pilotage de la relation client-prestataire sur l'ensemble du processus par la littérature nous a permis de mettre en évidence les apports et les limites de trois corpus théoriques à la compréhension de la problématique de l'externalisation.

2.1. LES APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION (TCT)

Au départ de l'approche transactionnelle, la littérature caractérise le prestataire engagé dans une opération d'externalisation par son opportunisme (ou *hold-up*)², un opportunisme contre lequel le client est censé se prémunir au moyen du contrat. De ce positionnement de départ découlent les recommandations relatives aux relations entre les deux entités. Ces relations sont caractérisées par rapport à cette notion centrale de contrat et sont donc censées démarrer et être régies à partir du moment où le contrat est signé (étape 6 du tableau 1)³. Cette hypothèse exclue, de fait, la prise en compte de l'influence individuelle ou collective des relations passées entre les acteurs de l'externalisation. Pour Barthélemy (2004a), qui applique la logique transactionnelle dans son approche de l'externalisation au moyen d'une étude de cas de 15 opérations : « la bonne gestion des relations avec le prestataire repose avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels ». L'auteur met en évidence : 1) l'importance du « risque social », du rôle de la cellule de pilotage ainsi que de la phase de transition entre la décision et la gestion de la relation, sans en proposer une analyse détaillée ; 2) certaines limites de la TCT pour gérer la relation avec le prestataire.

En 1937, Ronald Coase a, le premier, « fondé la légitimité de l'entreprise sur sa capacité à effectuer des transactions en interne d'une manière plus économique que par le marché. » (Ghertman 2000)⁴. La recherche traitant de la question du « *make or buy* » s'est naturellement construite sur la conviction de Coase et sur la question de l'intégration verticale, en délaissant

¹ Cette proposition a fait l'objet de tests et validations itératives selon la méthodologie « DELPHI » dite de « consultation de groupes d'experts » puis de publications scientifiques et professionnelles (Auteur 2003 et 2004).

² L'opportunisme des agents est une hypothèse behavioriste, apportée par Alchian et Demsetz (1972), puis reprise par Williamson (1975).

³ Cette remarque explique que la littérature portant sur l'externalisation mette en évidence deux étapes à distinguer pour identifier les déterminants du succès d'une opération d'externalisation : la décision et la gestion de la relation. Cf. supra.

⁴ Coase (1937) a posé les fondements de la TCT. Cette approche a été développée par Williamson (1979, 1985) qui distingue trois modes d'organisation des transactions : la firme (ou hiérarchie), le marché (au sens néoclassique du terme) et le contrat (ou forme hybride). Les contrats d'externalisation rentrent dans cette troisième catégorie.

la question de l'externalisation. Cette focalisation sur l'intégration verticale, dans une démarche statique et comparative, est critiquée, de même que la difficulté d'opérationnaliser les concepts qu'elle emploie (Coeurderoy et Quélin 1997). D'autre part, l'application de la TCT à certaines fonctions ou domaines particuliers montre les limites de cette approche pour appréhender le choix des managers, au niveau de la phase pré-décisionnelle, entre un mode interne d'organisation des transactions et le recours à l'externalisation⁵. Enfin, compte tenu des caractéristiques propres à chaque mode de coordination (Poppo et Zenger 1998), l'idée d'une transposition des conclusions apportées pour le mouvement du marché vers la firme au cas du mouvement de la firme vers le marché (Barthélemy 2000), et relatives aux caractéristiques des phases de mise en œuvre et de fonctionnement-exploitation (tableau 1), est loin d'apparaître comme évidente. De même, l'idée d'accorder au critère « coût » une place prépondérante (Williamson 1991), semble discutable dans le cas de l'externalisation étant donné les enjeux sociaux, culturels et organisationnels de ce mode d'organisation (Hendry 1995 ; Fimbel 2003).

La littérature s'intéresse depuis peu à la question de la nature du résultat produit par le processus d'externalisation (Bryce et Useem 1998). Les recherches réalisées à ce sujet au moyen du cadre transactionnel sont limitées, dans la mesure où les travaux se sont surtout intéressés à expliquer la position par rapport aux frontières de l'entreprise. Comme le souligne Chanson (2003a) : « De nombreuses études empiriques ont montré (...) que les entreprises choisissent majoritairement la structure de gouvernance préconisée par la TCT. Mais, elles n'ont pas vérifié les effets de ces variables sur la performance (...). Elles ne peuvent donc que postuler qu'il s'agit de la structure optimale (puisqu'elle est préconisée par la TCT et choisie par les dirigeants). Toutefois, les agents sont, par hypothèse, supposés être dotés d'une rationalité limitée. Il n'est donc pas automatique que le mode de gouvernance majoritaire soit aussi le mode optimal. »⁶ Les mesures du résultat produit – caractérisé par rapport aux notions instables de « performance », de « succès », de « réussite », d'« échec » – sont hétérogènes⁷ dans le cadre des recherches employant le cadre transactionnel, et de manière générale dans le cadre de l'étude de *l'outsourcing*. De plus, le test des hypothèses liées au résultat produit et issues de la TCT (Barthélemy 2004b) ne permettent pas de prendre en

⁵ Pour le cas de la « fonction vente » : Anderson 1985 ; Anderson et Trinkle 2005.

⁶ Lorsque le mode de gouvernance majoritaire ne constitue pas le mode optimal d'organisation des transactions on parle de « *governance misalignment* ».

⁷ L'hétérogénéité des mesures n'est pas surprenante s'il on accepte la proposition de Cameron et Whetten (1981), développée par De La Villarmois (2001), à savoir : que tout consensus autour de la notion de performance est impossible parce que les différents domaines de recherche mettent l'accent sur des processus et des attributs différents, que l'ensemble du domaine de la performance est inconnu, et que les meilleurs critères d'évaluation sont déterminés subjectivement.

compte l'ensemble des étapes du processus d'externalisation décrites dans le tableau 1, ni de soutenir la logique transactionnelle.

2.2. LES APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE DE LA RESSOURCE (TR)

Pour Arrègle (2000), « l'approche basée sur les ressources doit être vue comme un complément à l'approche industrielle (...). La liaison entre la démarche classique et l'approche basée sur les ressources peut se faire par l'intermédiaire de la notion de chaîne de valeur. ». Dans une très large majorité des recherches, l'activation de la TCT est opérée conjointement à celle de la TR, et ce, pour traiter la question de la décision en restant centrée sur la notion d'actifs stratégiques. La focalisation sur ces « *core competences* » (Prahalad et Hamel 1990) constitue une première limite de cette approche pour permettre d'appréhender utilement l'externalisation. Une double limite même, compte tenu du caractère instable des notions employées (le « cœur de métier » ; la « performance ») dans les modèles conceptuels et les études empiriques. Le mutisme de ce référentiel théorique pour aborder la question de la gestion de la relation client-prestataire constitue une autre limite (Barthélemy 2004b). Empiriquement les limites de la notion de la « chaîne de valeur » dans le cas du pilotage de cette relation ont été démontrées pour plusieurs fonctions, en mettant en évidence la nécessité d'effectuer des études plus fines que celles impliquant la simple distinction « *primary/support* » (Fimbel 2002).

La TR considère, comme l'approche transactionnelle, que l'individu est opportuniste, et adopte une approche globale de l'entreprise – entendue comme un portefeuille de ressources et de compétences (Conner et Prahalad 1996) – pour chercher à expliquer les différentiels de « performance » que présentent les entreprises d'une même industrie. Des chercheurs montrent que l'environnement concurrentiel perçu représente un construit pour chaque dirigeant, et donc, que la structure de l'industrie perçue par les décideurs peut différer de la vision d'un observateur externe (Dornier 2004a). Cet argument accentue, à notre sens, la relative fragilité déjà évoquée des concepts centraux sur lesquels se fonde la TR.

2.3. LES APPORTS ET LIMITES DE LA THEORIE DU « PRINCIPAL-AGENT » (TPA)

Pour l'analyse de l'externalisation, la mobilisation de la TCT s'est également opérée conjointement à celle de la TPA, ou « théorie de l'agence », mais dans une moins large mesure que la TR. Les rares études activant ce référentiel théorique portent sur la question du résultat de l'opération d'externalisation (étape 10 du tableau 1), en lien avec des hypothèses issues uniquement de l'approche transactionnelle (Chanson 2003a et 2003b), ou issues à la

fois de la TCT et de la TR (Poppo et Zenger 1998). La relation d'agence se construit par l'intermédiaire d'un contrat reliant un ou plusieurs agents (le principal), dépositaires d'une autorité à un tiers (l'agent) à qui est délégué la réalisation d'une tâche (Jensen et Meckling 1976 ; Ross 1973). Dans son étude, Chanson (2003a) assimile le contrat d'externalisation (*outsourcing*) au contrat basé sur le résultat. La structuration du processus d'externalisation (tableau 1) met en évidence que les engagements du client et du prestataire ne peuvent être pris, essentiellement par rapport au résultat exhaustivement spécifié « *ex ante* ». Les engagements formalisés lors de l'étape 6 du processus sont multipartites et portent à la fois sur la conduite opérationnelle du projet et sur la phase de fonctionnement-exploitation.

L'hypothèse d'un comportement intéressé et maximisateur de l'individu est avancée par la TPA. Le client est censé se protéger des préjudices issus, d'une part, de l'asymétrie d'information vis-à-vis du prestataire dont l'activité externalisée est la spécialité et qui bénéficiera des effets induits par la mutualisation des ressources et des économies d'échelle, et d'autre part, des conflits d'intérêt qui peuvent surgir dans une opération, en mettant en œuvre des mécanismes de contrôle permettant d'inciter, voire de contraindre, le prestataire à poursuivre les objectifs⁸ du client. L'analyse de la relation client-prestataire au moyen de la TPA est axée sur l'idée de maximisation du résultat pour le « principal », en délaissant par voie de conséquence les aspects fondamentaux de l'opération d'externalisation, de natures organisationnelle, humaine et sociale.

3. AU DELA DES LIMITES : LA COMPLEXITE EN QUESTION

3.1. LE DANGER DES BOUCLES AUTARCIQUES ET LES LIMITES DU RECOURS AUX « *BEST PRACTICES* »

Bien loin d'offrir une théorie unique, englobante et fédératrice, permettant de couvrir l'ensemble du processus, la littérature portant sur *l'outsourcing* s'est construite suivant le schéma d'une boucle autarcique. Aujourd'hui, le recours à la TCT et/ou à la TR pour caractériser utilement la relation client-prestataire est justifié par deux explications qui se renforcent mutuellement : le taux élevé de leur mobilisation pour traiter la question du « *make or buy* » et leur capacité supposée à fournir des enseignements au sujet de l'externalisation (Ghertman 2000 ; Combs et Ketchen 1999). L'étude des interrelations se retrouve ainsi emmurée dans une logique contractuelle et opportuniste du client vis-à-vis du prestataire. Le

⁸ Ce raisonnement a servi de base pour la constitution du modèle des « *shareholders* », posant que l'activité de l'entreprise doit servir la volonté des actionnaires et que la maximisation de la valeur de la firme pour l'actionnaire, et dans une moindre mesure pour le client, constitue l'objectif de l'entreprise (Arrègle *et alii* 2000).

vide laissé par la littérature au niveau de certains aspects fondamentaux de cette relation débouche sur la diffusion de « *best practices* », obtenues sans rigueur scientifique vérifiable, et alimentées par les praticiens et les chercheurs. La diffusion de ces normes crée une autre boucle autarcique sur le terrain des pratiques, qui peut conduire les managers à suivre des représentations usuelles plutôt que reformulées⁹ dans la singularité nécessaire. Ces représentations habituelles individuelles et/ou collectives, erronées et/ou non prouvées, et peuvent constituer des handicaps au discernement dans le cadre du pilotage d'une opération.

A côté des recherches scientifiques et des « *best practices* » s'inscrivant pour une grande majorité dans une, voire deux boucles autarciques, et encourageant une vision opportuniste de la relation client-prestataire, certains ouvrages expliquent aux prestataires que la présence de l'humain est une source d'hétérogénéité du service dans son ensemble et que le facteur clé de succès de la prestation de service est « l'instauration d'un climat de confiance entre le personnel du prestataire en contact avec le client et le personnel du client en interaction avec le prestataire » (Mayaux et Vogler 2005 ; Vogler 2004). Sur le terrain, le réel danger est de voir s'accroître l'écart entre, d'une part, les attentes des différentes parties prenantes et, d'autre part, les attentes de ces parties prenantes et le résultat des processus. Afin de parvenir à caractériser utilement la relation client-prestataire, il convient donc d'éviter l'engrenage des boucles autarciques en se recentrant sur la question de la complexité de l'opération.

3.2. APPORTS DES TRAVAUX RECENTS SUR LA COMPLEXITE¹⁰ DE LA RELATION CLIENT-PRESTATAIRE DANS UNE OPERATION D'EXTERNALISATION

L'analyse synchrone de travaux ayant récemment étudié la complexité de cette relation – notamment ceux de Barthélemy (2004b) et les nôtres (de 2001 à 2005) – témoignent de la nécessité de pousser plus avant cette réflexion.

Barthélemy (2004b) admet sur la base de résultats empiriques que : « le succès d'une opération d'externalisation dépend plus largement de la bonne gestion du prestataire que du bon choix des activités externalisées ». La « qualité relationnelle » (QR) se retrouve parmi les déterminants de la « performance des opérations d'externalisation » pris en compte par l'auteur. La première limite de cette analyse tient à l'inscription de l'opération

⁹ L'approche cognitive parle de représentations « *theory-driven* », par opposition à la logique « *bottom-up* », c'est-à-dire le développement de perceptions adaptées aux spécificités du contexte (Dornier 2004a).

¹⁰ « La Méthode de la complexité nous demande de penser sans jamais clore les concepts, de briser les sphères closes, de rétablir les articulations entre ce qui est disjoint, d'essayer de comprendre la multidimensionnalité, de penser avec la singularité, avec la localité, avec la temporalité, de ne jamais oublier les totalités intégratrices. », Edgar Morin, Revue Chimères, n°5-6, 1998

d'externalisation dans la logique de la TCT. De fait, la complexité de l'externalisation est à nouveau appréhendée dans une logique contractuelle et opportuniste. De plus, la distinction entre la phase décisionnelle et la phase de gestion de la relation¹¹ débouche sur l'omission d'aspects fondamentaux et structurants de l'opération. Les justifications apportées pour caractériser le résultat d'une opération d'externalisation représente une seconde limite. Les critères permettant d'évaluer le succès des opérations correspondent aux motivations à l'origine de la décision d'externaliser un ensemble de tâches ; or, il n'est pas établi que les critères de motivation correspondent aux critères de succès. La troisième limite provient de la fragilité de la définition de la QR et de son rôle dans l'opération.

Nous appréhendons la complexité de l'externalisation en nous distanciant des référentiels théoriques usuellement mobilisés par la littérature sur *l'outsourcing* (2002 et 2004). Nous montrons (Fimbel 2002)¹² que l'opération d'externalisation réussie est « (...) une construction plus managériale que technique, continue et coopérative entre deux partenaires responsables ». Le succès d'une opération repose davantage (et même prioritairement) sur des aspects humains et sociaux – une « attitude partenariale » et une anticipation des problèmes sociaux – que sur l'exhaustivité du contrat et le formalisme juridique (étape 6 du tableau 1). L'« attitude partenariale » implique une contribution active, successive et/ou conjointe, des acteurs de la prestation. Ainsi, l'implication de la direction de l'entreprise externalisatrice est déterminante jusqu'à l'étape 6 du processus, moment à partir duquel le maître d'ouvrage – à savoir : la personne (fréquemment un membre du comité exécutif) en charge de la représentation des intérêts de l'entreprise qui a décidé l'externalisation, et ceci sur la durée du processus et au sein des instances de pilotage – et le maître d'œuvre – ou personne physique (ou morale) en charge de la réalisation de l'opération et disposant de la responsabilité des ressources – ont intérêt à adopter une « attitude partenariale » permettant de comprendre leurs motivations et objectifs respectifs, réalistes et périmétrés, tout en privilégiant la coopération dans les relations inter organisationnelles. Il convient de compléter ces clés majeures de

¹¹ Il est en effet peu réaliste de décomposer le processus d'externalisation selon des critères théoriques qui juxtaposeraient l'aspect contractuel à l'aspect relationnel. La formalisation des engagements (l'étape 6 du tableau 1) ne constitue qu'une étape du processus et non pas son seul point focal.

¹² Sur la base d'une analyse de la revue de la littérature (482 publications, livres et articles, anglo-saxonnes et francophones, traitant de l'externalisation ont été analysés) et d'une recherche empirique portant sur 94 opérations d'externalisation étudiées par rapport aux 17 étapes du processus (tableau 1).

succès opérationnel par des compétences spécifiques du client et du prestataire¹³, en s'assurant de la prise en considération correctement relativisée de facteurs secondaires¹⁴.

Compte tenu de l'existence de discriminants potentiels multiples et du caractère globalement non homogène du phénomène d'externalisation (Fimbel 2004), la question des généralisations, par rapport aux relations à l'œuvre dans une opération, semble rester ouverte. En outre, la confirmation de l'existence d'une rationalité limitée¹⁵ des agents économiques impliqués dans ce type d'opération pose de nombreuses questions quant à l'impact possible des représentations mentales des différentes parties prenantes, et notamment l'impact des perceptions des dirigeants d'entreprises clientes, sur la qualité des relations établies avec le prestataire et (directement et/ou indirectement) sur le résultat de l'opération. En 2004, nous avons mis en évidence la nécessité de sortir des sentiers battus par les cadres théoriques de référence et de miser sur la diversité des mobilisations théoriques et empiriques dans les recherches sur l'externalisation. Le tableau croisé proposé ci-dessous (tableau 3) a été construit sur la base des éclairages des trois corpus théoriques analysés précédemment sur chacune des 17 étapes du processus d'externalisation (tableau 1).

Notons que les cadres théoriques repris dans le tableau 3 n'ont pas été évalués selon leur intensité contributive à la question soulevée dans cet article mais uniquement en fonction de l'existence ou non de contributions apportées à celle-ci.

Tableau 3 ECLAIRAGES ET CONTRIBUTIONS APPORTÉES PAR LA LITTÉRATURE MOBILISÉE SUR LES 17 ÉTAPES DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION			
Cadres théoriques	TCT	TR	TA
Étapes			
ET. 1	✓	✓	
ET. 2	✓	✓	
ET. 3a	✓	✓	
ET. 3b		✓	
ET. 3c		✓	
ET. 3d		✓	
ET. 4	✓	✓	
ET. 5	✓	✓	
ET. 6	✓		✓
ET. 7a	✓	✓	

¹³ Il s'agit : du réalisme des objectifs et de la compétence partagée en management de projet ; de la compétence organisationnelle du côté « client » et de la maîtrise des moyens techniques du côté « prestataire ».

¹⁴ Les facteurs secondaires de succès sont les suivants : la maîtrise antérieure par des compétences internes du périmètre nouvellement externalisé, le maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de l'entreprise cliente, de même que les références antérieures et la solidité financière du prestataire.

¹⁵ Simon (1947 et 1959), le premier, a démontré l'existence d'une rationalité limitée des agents économiques.

ET. 7b			
ET. 8			
ET. 9a			
ET. 9b	✓		✓
ET. 9c			
ET. 10a	✓		✓
ET. 10b	✓		✓

Un constat s'impose : les référentiels théoriques mobilisés pour éclairer la nature du pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation ne permettent pas de contribuer à la compréhension de l'ensemble des étapes du processus. De plus, les étapes 7b et 9c – des étapes systématiquement et dangereusement sous-évaluées dans la pratique (Fimbel 2004) – ne semblent pouvoir bénéficier d'aucun éclairage en référence aux trois cadres théoriques analysés. Au regard des travaux portant sur les relations client-prestataire dans une opération d'externalisation, il est pourtant clair que la présence de ressources humaines et l'existence de relations humaines spécifiques semblent jouer un rôle central dans la complexification du processus. Il convient donc à notre sens de recentrer les recherches vers le caractère complexe de l'externalisation en tant que processus impliquant, dans des interrelations nombreuses et variées, de multiples individus, groupes et organisations, et favorisant l'établissement de normes « positives » d'échanges de compétences. Les conditions méthodologiques de l'analyse de l'externalisation requièrent, sous cette hypothèse, l'ouverture vers des champs disciplinaires opportuns. Les études empiriques présentées dans la section suivante soutiennent cette hypothèse.

4. CONSTATS EMPIRIQUES AUTOUR DES DIMENSIONS HUMAINES, SOCIALES ET ORGANISATIONNELLES

Les résultats mobilisés pour cet article proviennent principalement de trois études empiriques que nous avons menées entre 2001 et 2005 portant sur l'externalisation totale ou partielle de plusieurs domaines (systèmes d'information¹⁶, forces commerciales, ressources humaines,...). Elles envisagent l'externalisation sous trois angles : les facteurs décisionnels et de succès selon les éventuelles spécificités de la fonction externalisée (étude de 2001 centrée sur l'externalisation partielle ou totale des systèmes d'information), la nature des enjeux et des pratiques mises en œuvre lors de l'externalisation des forces commerciales (2002-2005)¹⁷, les spécificités du pilotage managérial de la relation (2005).

¹⁶ L'externalisation des Systèmes d'Information est couramment nommée « infogérance »

¹⁷ Cette 2^{ème} étude rentre dans le cadre de la phase exploratoire d'une thèse de doctorat en cours de réalisation intitulée : « Une approche cognitive des processus d'externalisation – Le cas de l'externalisation des forces commerciales en « *Business to Business* » par les sociétés IT en Belgique et en France. »

Ayant constaté qu'une très grande majorité des études empiriques disponibles ne prenait en considération qu'une catégorie de parties prenantes sans fournir d'informations très précises sur l'expérience réelle des répondants en matière d'externalisation, nous avons volontairement pris en compte les données provenant de plusieurs parties prenantes dont l'expérience est mesurable, notamment le(s) décideurs, le(s) responsable(s) du projet côté « client » et côté « prestataire », le responsable de la fonction externalisée (en totalité ou partiellement) concernée par l'externalisation. Chacune des trois études inclut l'analyse d'opérations et de pratiques menées dans plusieurs pays, voire sur plusieurs continents. Le tableau 4 situe les principales caractéristiques de ces trois études.

Tableau 4			
CARACTERISTIQUES DES ETUDES			
	1 ^{ère} étude	2de étude	3 ^{ème} étude
Période d'étude	2001	2002-2005	2005
Nombre d'opérations prises en compte	94	22	347
Activités et fonctions externalisées	Systèmes d'Information (S.I)	Forces commerciales	Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Comptabilité-Finance, Logistique, Télécoms
Focalisation de l'étude	Processus, Facteurs décisionnels, Facteurs clés de succès	Approche cognitive du processus	Spécificités, Parties prenantes et Pilotage
Méthode d'investigation	Questionnaires et entretiens	Entretiens	Questionnaires et entretiens
Méthode d'analyse des données	SPSS.9	Analyse de contenu Grilles de lecture	SPSS.11
Amplitude géographique de l'étude	Europe occidentale	Bi-nationale	Monde (4 continents)

A partir de certains de nos résultats empiriques, nous nous attacherons à mettre en évidence l'intérêt et la nécessité d'élargir l'éventail des référentiels théoriques mobilisés usuellement, et ceci notamment à partir de la prise en compte de la complexité spécifique d'une opération.

4.1. PROCESSUS, FACTEURS DECISIONNELS ET FACTEURS DE SUCCES : LE CAS DE L'EXTERNALISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

L'analyse des pratiques nationales et internationales en infogérance (Fimbel 2005a) montrent que cette pratique est, parmi les externalisations, l'une des plus intensivement pratiquées. L'étude détaillée de 94 opérations d'infogérance totale ou partielle pratiquées par des entreprises européennes (Fimbel 2002) a permis d'améliorer la formalisation du processus (voir tableau 1) puis d'identifier, valider et analyser 27 facteurs décisionnels (FD) (Fimbel

2003) et 22 facteurs-clés de succès (FCS) (Fimbel 2004). Les données furent recueillies auprès de 140 personnes expérimentées¹⁸ représentant trois des principales parties prenantes :

- 38,5% (soit 54) sont des directeurs généraux ou délégués par la direction générale (autrement nommés « maîtrise d'ouvrage » : M.O.A) ;
- 26,5% (soit 37) sont des directeurs des fonctions externalisées (autrement nommés « maîtrise d'œuvre interne » : M.O.E interne) ;
- 35% (soit 49) sont des directeurs de projets ou d'opérations chez un prestataire de services d'externalisation, (autrement nommés « maîtrise d'œuvre externe » : M.O.E externe).

Dans l'analyse des facteurs décisionnels entrant en jeu dans les étapes 1 à 5 du processus, l'approche rationaliste et les nombreuses études qui en sont issues imposent la comparaison entre coûts internes et coûts externes. Or, en comparant les discours et les perceptions avec les données financières, nous avons mis en évidence l'existence d'un différentiel fréquent et important entre la perception du différentiel et sa tangibilité. L'existence d'un différentiel « perception versus tangibilité factuelle » a été également établie sur d'autres facteurs décisionnels comme la faiblesse de la flexibilité de la fonction ou encore sa contribution insatisfaisante aux résultats commerciaux de l'organisation. De plus, l'ampleur de ce différentiel varie selon que l'externalisation est totale ou partielle, et dans ce dernier cas, selon la nature de l'activité externalisée au sein même de la fonction S.I. (cinq sous-fonctions ont été prises en compte : développement d'applications, maintenance d'applications, exploitation, « *help-desk* » et réseaux). Dans tous les cas étudiés et sur les trois critères (coûts internes, flexibilité, contribution aux résultats commerciales), la perception est significativement plus intense que la réalité vérifiable (Auteur 2003). La dimension cognitive est donc prégnante dans les étapes de la phase décisionnelle.

Les facteurs de succès sont les leviers que les parties prenantes actionnent avec pertinence tout au long du processus. Un travail coopératif avec différentes parties prenantes expérimentées (MOA, MOE interne, MOE externe) a permis d'en retenir vingt-deux. Quinze FCS sur ces vingt-deux nécessitaient l'action combinée d'au moins deux parties prenantes différentes, certains FCS requérant l'intervention coordonnée de plus de cinq parties prenantes. De plus, l'analyse de ces FCS selon différents critères (nature de l'activité externalisée, dimension totale ou partielle de l'externalisation, ampleur de l'internationalisation des implantations, taille des effectifs de l'organisation, ...) montre que certains FCS sont toujours placés en tête ; ce sont : une attitude coopérative de la part de

¹⁸ C'est-à-dire ayant été partie prenante directe à au moins une opération d'externalisation mise en œuvre avec succès.

l'entreprise-cliente et de l'entreprise-prestataire plutôt qu'une stricte relation « client / fournisseur », l'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation, la compréhension des motivations et des objectifs de l'entreprise-cliente par l'entreprise-prestataire, la compréhension de l'environnement économique (contexte, secteur, etc.) de l'entreprise-cliente par le prestataire.

Nous avons en outre démontré qu'au fil des externalisations successives et du capital d'expériences des acteurs, l'intensité de la mobilisation de ces FCS s'accroît par rapport aux autres (Fimbel 2005a), que les attentes dominantes soient de nature stratégique ou liées à l'efficacité opérationnelle (Fimbel 2005b) ; cet aspect permet d'envisager une forme d'apprentissage organisationnel incrémental telle que décrite par Pesqueux (2004).

Tant sur le plan scientifique que managérial, il s'avère utile de prendre en compte la pluralité des parties prenantes et leurs interactions au-delà de l'analyse majoritaire construite sur l'opportunisme systématique et sur le contrat comme moyen privilégié de maîtriser la relation. On notera avec intérêt que les éléments liés au contrat (conformité, formalisme, exhaustivité) ne sont jamais identifiés comme des FCS quel que soit le cas étudié.

4.2. PROCESSUS, ACTEURS ET APPROCHE COGNITIVE : LE CAS DE L'EXTERNALISATION DES FORCES COMMERCIALES

Si l'infogérance est aujourd'hui un sujet largement abordé par la littérature scientifique et professionnelle, l'externalisation des forces commerciales (i.e. le personnel en charge de la « relation client ») n'a pas trouvé le même écho. L'ampleur réelle du phénomène est difficilement mesurable et comparable en raison du caractère non homogène des définitions des concepts utilisés et du caractère non homogène de la méthodologie des études¹⁹.

La présentation des spécificités relevées au sujet de l'externalisation des forces commerciales provient de plusieurs investigations empiriques, dont 39 entretiens semi-directifs effectués entre 2002 et 2005 en France et en Belgique²⁰, et une analyse de contrats d'externalisation de forces commerciales en « *Business to Business* » (B2B) opérant en Belgique²¹. Cette présentation suivra les étapes du processus d'externalisation reprises dans le tableau 1.

Compte tenu de leurs rôles au sein des organisations, les forces commerciales sont considérées comme des ressources humaines « stratégiques ». La question de leur

¹⁹ Les études réalisées, d'une part, par Quélin et Duhamel (2003), d'autre part, par Ernst&Young (2005), et enfin celle réalisée pour l'INSEEC (2005) ne définissent pas l'externalisation, ni les « forces commerciales », exactement de la même façon ; leurs méthodologies respectives divergent également.

²⁰ 28 managers d'entreprises privées et publiques ; 7 prestataires spécialisés dans le domaine de l'externalisation des forces commerciales, 4 acteurs scientifiques et/ou de prescripteurs sur le marché)

²¹ 7 contrats ont été analysés en profondeur au moyen notamment d'une grille de lecture construite sur la base de la littérature portant sur les contrats d'externalisation.

externalisation est considérée comme un sujet complexe, du fait de la présence de ces ressources humaines « critiques »²², et sensible (la sensibilité des différentes parties prenantes peut influencer sur l'ensemble du processus). L'opinion des répondants est extrêmement mitigée, parfois imprécise, voire erronée ou inexistante ; certains rejettent d'emblée l'option. Leurs sentiments positifs et/ou négatifs reposent sur leurs expériences dans la sphère professionnelle et/ou privée, sur les risques perçus de l'externalisation et rapportés dans la presse professionnelle, sur la position adoptée par la direction sur le sujet, etc.

De manière générale, les opinions relatives aux tâches « externalisables » plébiscitent la formule partielle, en faveur de la prise de rendez-vous et/ou la prospection. Pour cette dernière, les entreprises clientes n'hésitent pas à mettre ouvertement en concurrence les prestataires afin de choisir « celui qui sera le plus digne de confiance » (étape 5). Les commerciaux engagés dans la vente en face-à-face ne sont pas considérés comme potentiellement « externalisables » dans la mesure où le contact direct avec le client requiert des connaissances que les prestataires ne sont pas supposés maîtriser. Les prestataires spécialisés dans le domaine insistent, pour leur part, sur leur capacité à évaluer les besoins des clients ainsi que ses spécificités commerciales afin d'établir, dans une démarche partenariale de risques partagés, un *business plan* adapté. Sur le terrain, l'externalisation de commerciaux est une réalité ; les prestataires s'associent même parfois, sur la base d'une découpe géographique pour satisfaire un appel d'offre national en coordonnant leurs efforts au sein d'une structure plus ou moins formalisée. Les contrats d'externalisation de forces commerciales (étape 6) révèlent toute l'hétérogénéité de la nature des prestations et, notamment, celle de la mise en œuvre organisationnelle. Certaines interfaces font partie intégrantes du contrat qui peut contenir la description précise des responsabilités et la représentation schématique de la mise en œuvre de la solution. Cependant, les structures de coordination des ressources humaines ne transparaissent pas toujours, ou pas précisément ; les contrats orientés « résultats financiers » axent ainsi entièrement le formalisme sur la mesure des résultats et le contrôle du prestataire (étape 9)²³. D'autre part, certaines parties prenantes sont parfois absentes des contrats, pour ne pas dire cachées. Le cas n'est pas isolé, surtout lorsqu'un autre prestataire, spécialisé dans l'équipement IT des forces commerciales, intervient pour le compte du prestataire réalisant l'opération d'externalisation des forces

²² Cette complexité explique pour les acteurs interrogés le manque d'intérêt des chercheurs et l'abandon de travaux doctoraux débutés sur ce thème.

²³ Le prestataire est censé « mettre en œuvre toutes les précautions et aptitudes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés » dans le cadre d'un *service level agreement* (SLA).

commerciales²⁴. La situation se complexifie davantage lorsque les acteurs impliqués dans le processus sont remplacés. Dans le cas où le *client manager* du prestataire doit traiter avec le nouveau responsable de l'entreprise cliente (*key account manager*, *sales&marketing manager*, etc.), les relations s'en trouvent affectées. Dans des situations aussi complexes, la qualité de la communication et de l'échange d'informations au sein de l'interface représentent pour les répondants « un gage de plus value ».

En matière de résultats des opérations (étape 10), la mesure subjective est prédominante. Les mesures de niveau de service confectionnées par certaines grandes entreprises sont soumises à la discrétion des gestionnaires de projets sous forme d'échelles graduées approximatives. Dans le cas de l'externalisation de la prise de rendez-vous, il n'est pas rare que des managers déclarent « disposer d'une qualité supérieure en interne » sans en connaître le niveau réel.

Force est de constater, à la lumière des réactions des répondants que leur approche de l'externalisation des forces commerciales repose avant tout sur leurs propres perceptions du phénomène, plus ou moins influencées par divers facteurs de leur environnement. La prise en compte de l'aspect dynamique du processus semble être primordiale dans la mesure où l'ensemble des parties prenantes, avec leurs propres perceptions (des perceptions qui peuvent changer, de façon de plus ou moins rapides et avec une intensité plus ou moins forte), ont des rôles et des attentes multiples et variés, dans le cadre de relations plus ou moins durables.

4.3. PILOTAGE ET PARTIES PRENANTES : PRATIQUES EXTENSIVES ET ACTEURS EXPERIMENTES

Par nos études antérieures, nous disposons de données associées à l'externalisation de telle ou telle fonction (notamment les S.I. et les forces commerciales). Nous avons voulu élargir et approfondir l'analyse des spécificités du pilotage du processus de l'externalisation. Cette investigation empirique s'est déroulée en 2005 auprès de professionnels expérimentés représentant mieux encore la diversité des parties prenantes. Nous souhaitons obtenir des avis circonstanciés au-delà des éléments directement associés à telle ou telle opération. Les répondants ont été sollicités à partir d'associations et de groupements professionnels nationaux²⁵ et internationaux²⁶ ainsi que lors de conférences professionnelles internationales au cours desquelles nous avons pu intervenir.

²⁴ L'équipement IT dédié aux forces commerciales s'est considérablement sophistiqué depuis 5 ans, à tel point qu'il représente pour certains prestataires un argument de poids pour remporter l'appel d'offre émis par une entreprise cliente.

²⁵ Le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France).

²⁶ L'EOA (European Outsourcing Association), l'ADP (Association des Directeurs de Personnel) en Belgique, etc.

En 2005, parmi les effets induits par l'intensité des pratiques, on observe chez de nombreux professionnels expérimentés des parcours hybrides. Si 71% des répondants sont au moment de l'enquête en poste du côté « client », 61% ont été collaborateurs dans au moins deux de ces trois catégories de parties prenantes. Construite sur ces expériences importantes et très majoritairement multipartites, cette expertise permet de diminuer le poids des positions souvent très tranchées issues des parcours monolithiques présents dans nombre de travaux empiriques disponibles. Leur ancienneté dans l'externalisation (en moyenne de 8,4 années) est un facteur supplémentaire de crédibilité et de recul. L'expérience cumulée de ce panel est de 392 opérations d'externalisation, dont 126 côté « client », 156 côté « prestataire », 110 côté « consultant ». Les entreprises « clientes » sont à 79% de grandes entreprises voire des très grandes (46% ont plus de 10.000 salariés et 51% réalisent un C.A. de plus d'un milliard d'euros). Nombre de publications faisant état de différences significatives entre les pratiques et méthodes des entreprises américaines vis-à-vis des entreprises européennes et particulièrement françaises, nous avons travaillé à obtenir une répartition internationale des entreprises et des répondants : 9 nationalités, 4 continents répartis comme suit : France (47%), USA (30%), autres européens (17%), autres (Japon, Moyen-Orient... : 6%).

L'externalisation est-elle une forme singulière de la problématique du « *make or buy* » ? Appelés à se prononcer sur plusieurs propositions liées à plusieurs aspects de ce questionnement, les professionnels se sont exprimés selon les modalités suivantes : « *dites si la proposition vous paraît « toujours vérifiée » (valeur 4), « vérifiée dans une majorité de situations » (valeur 3), « vérifiée seulement dans une minorité de situations » (valeur 2), « jamais vérifiée » (valeur 1) ou si vous ne pouvez pas vous prononcer sur sa vérification (valeur nsp) ».*

Tableau 5

ELEMENTS D'EVALUATION DES SPECIFICITES DE LA RELATION ET DE SON PILOTAGE

		Moyenne	Fréquences en %				
			4	3	2	1	nsp
1	Piloter une relation d'externalisation est humainement et socialement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,56	58	34	0	3	5
1bis	Une opération d'externalisation est forcément évolutive	3,56	58	32	5	0	5
3	L'assimilation d'une externalisation à une simple relation de sous-traitance est un handicap pour la qualité et la performance du pilotage	3,44	53	24	13	0	10
4	Les lacunes/ insuffisances dans le pilotage proviennent aussi bien du client que du prestataire	3,39	50	31	13	0	5
5	Piloter une relation d'externalisation est organisationnellement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,37	45	37	10	0	8
6	Les travaux de réorganisation interne que l'entreprise doit réaliser suite à l'externalisation sont à inclure dans le périmètre suivi par le	3,26	47	26	13	5	12

	dispositif de pilotage						
7	Les indicateurs de la performance organisationnelle font partie du dispositif de pilotage	3,19	39	34	21	0	5
8	Piloter une relation d 'externalisation est juridiquement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	3,17	34	45	13	3	5
9	Les indicateurs de la performance technique sont plus aisés à définir et à « suivre » que les indicateurs de la performance organisationnelle	3,08	29	47	21	0	3
10	Piloter une relation d 'externalisation est techniquement différent et plus complexe qu'une relation de simple sous-traitance	2,76	21	32	32	5	10

La sous-traitance (*subcontracting*) a servi de base à un nombre très important de travaux sur l'étude de l'alternative « *make or buy* » au moyen des théories et approches déjà citées (TCT, TA, TR). Si certains chercheurs ont procédé par simple glissement ou transposition de la sous-traitance à l'externalisation, les professionnels expérimentés identifient nettement plusieurs catégories de différences et de complexités entre ces deux pratiques, de manière massive sur les plans humain, social (Ligne 1 ; moyenne = 3,56 / 4) et organisationnel (L.5 ; moy.= 3,39/ 4) et de façon nette mais moins intense sur les plans juridique (L.8 ; moy.= 3,17/ 4) et technique (L.10 ; moy.= 2,76 / 4). L'intensité de la validation de la ligne 1bis (moy.= 3,56/ 4) démontre l'insuffisance du recours à des référentiels théoriques basés sur la maîtrise du résultat à atteindre connu « *ex ante* » (cf. la TA). L'examen de la ligne 3 est très significatif : il souligne que l'assimilation de l'externalisation à une sous-traitance handicape le pilotage. Ce point est une source de questionnement riche pour le chercheur menacé par les approches et boucles autarciques évoquées en seconde partie de cet article. Les théories majoritaires ne sont donc pas suffisantes pour comprendre la relation client-prestataire et son pilotage.

La proposition de la ligne 4 montre l'intérêt de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes dans leurs responsabilités contributives, y compris pour les travaux que l'entreprise cliente doit effectuer en son sein pour sa réorganisation induite par l'externalisation (cf. L.7 ; moy. = 3,19). Les propositions des lignes 6 et 9 mettent en évidence la nature permanente des interrelations entre les parties prenantes sur les étapes 5 à 10 du processus.

Si la qualification de la relation est importante, son efficacité l'est également. Nous avons sollicité notre panel sur l'interrogation suivante : « *Pour que la relation entre le prestataire et l'entreprise cliente soit efficace, c'est-à-dire favorise le succès de l'externalisation et consomme le moins de ressources possibles à chacun des deux partenaires, évaluez l'importance des éléments ci-dessous* » (4 = essentiel ; 3 = assez important ; 2 = peu important ; 1 = sans importance ; 9 : ne sais pas) .

Tableau 6
EVALUATION DES CONDITIONS D'EFFICIENCE DE LA RELATION

		Moyenne	Fréquences en %				
			4	3	2	1	nsp
1	la coopération entre les 2 responsables opérationnels : le manager du périmètre externalisé côté client, de la délivrance des prestations côté prestataire	3,74	76	21	3	0	0
2	l'attitude coopérative de la maîtrise d'œuvre (le prestataire)	3,61	61	39	0	0	0
3	l'attitude coopérative de la maîtrise d'ouvrage (le client)	3,47	47	53	0	0	0
4	l'information, avant la « bascule », des salariés de l'entreprise appartenant à des services maintenus en interne mais en lien opérationnel avec le périmètre externalisé)	3,37	47	42	11	0	0
5	les capacités évolutives du cadre contractuel	3,36	40	50	5	0	5
6	le maintien d'au moins un interlocuteur-clé chez chacun depuis le début de la relation jusqu'au moins la seconde année d'exploitation opérationnelle	3,29	42	45	13	0	0
7	la coopération entre les 2 DRHs pour organiser l'anticipation sociale	3,21	50	29	13	8	0
8	la qualité formelle du contrat	3,05	29	53	13	5	0

L'ampleur de la dimension et des attitudes coopératives fixe une limite forte à certaines théories institutionnelles classiques basées sur l'opportunisme et la maîtrise de l'asymétrie d'information. En outre, les critères des lignes 4, 5 et 7 renforcent l'intérêt d'une prise en compte des parties prenantes au-delà du strict binôme institutionnel « client-prestataire ». Enfin, le rôle du contrat est d'autant plus important qu'il est un cadre au service d'une relation structurellement évolutive et co-construite et non une icône de référence.

5. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Avant de conclure, et en réponse aux limites précédemment énoncées, il nous semble pertinent de présenter l'analyse de deux référentiels théoriques – la théorie des parties prenantes et l'approche cognitive – susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche en matière de pilotage de la relation client-prestataire dans une opération.

5.1. LES APPORTS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP)

Dans la perspective d'une prise en compte croissante de la « responsabilité sociale » dans les Sciences de Gestion (Pesqueux 2002), les managers tendent à se préoccuper davantage de l'ensemble des parties prenantes concourant à la poursuite des activités des entreprises plutôt que de rester centrés sur l'actionnaire, figure emblématique du modèle dominant de l'entreprise²⁷ (Bouglet 2005). Est considérée comme « partie prenante » dans un processus « un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des

²⁷ Le modèle dominant est celui des « *shareholders* », largement nourri par la TA.

objectifs de l'entreprise » (Freeman 1984). Ces acteurs sont interdépendants dans un réseau relationnel complexe et sur une durée pluriannuelle qui va bien au-delà du seul moment décisionnel. Selon la TPP, le décideur opère ses choix, non plus en fonction de la seule maximisation rationnelle endogène, fut-elle « limitée », mais en fonction de la recherche de la prise en compte, voire de la satisfaction, des intérêts d'un maximum de parties prenantes. Ce comportement, plus raisonnable que rationnel, s'avère néanmoins conforme aux intérêts de l'organisation. Selon Jones (1995), les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes sont considérées comme étant plus durablement profitables que les autres. *A contrario*, ignorer ce type de management peut conduire à des déboires durables et coûteux, ce qu'illustre l'arrêt « Perrier²⁸ », concernant l'annulation d'une décision d'externalisation suite à un recours juridique organisé par les instances représentatives du Personnel.

Carroll (1979 et 1989) propose deux types de parties prenantes : les parties prenantes « primaires » en lien contractuel direct avec l'organisation (les salariés, les prestataires, etc.), les parties prenantes « secondaires », ou « diffuses », sont impactées ou impactantes, mais sans lien contractuel. Cette catégorisation éclaire utilement les relations entre acteurs impliqués dans un processus d'externalisation (Fimbel 2004) car elle met en lumière leur multiplicité et leur diversité, bien au-delà de la distinction « client/prestataire ».

Les liens ou interdépendances entre les différentes parties prenantes et l'entreprise qui externalise sont de diverses natures. Si certains sont classiques – contrat de travail (CT), contrat commercial (CC), contrat de propriété (CP) –, d'autres sont plus spécifiques (convention de service (CS), accords sociaux, ...), ou plus « diffus » tel l'impact de la prise en charge du contrat avec « A » par le prestataire sur les autres clients de ce même prestataire. Le tableau 2 représente les parties prenantes d'un processus d'externalisation et la nature de leur lien principal avec l'entreprise qui externalise. Les lignes 1 à 10 représentent les acteurs dits « internes » à l'entreprise qui externalise, les lignes 18 à 26 ceux qui sont « internes » à l'entreprise prestataire.

Tableau 2				
LES PARTIES PRENANTES (PP) ET LA NATURE DU LIEN QUI RELIE CHACUNE				
A L'ENTREPRISE « A » QUI A DECIDE D'EXTERNALISER				
		PP.1 ^{aire}		PP.2 ^{aire}
		Internes / « A »	Externes / »A »	
1	Direction Générale	CT		

²⁸ Arrêt « Perrier » : Cassation Sociale 18 juillet 2000, n° 9818037 – SA Perrier Vittel France c/CE.

2	Maîtrise d'Ouvrage déléguée ²⁹	CT		
3	Maîtrise d'Oeuvre ³⁰ interne	CT		
4	Direction Financière	CT		
5	Direction Juridique	CT		
6	D.R.H	CT		
7	Salariés inclus dans le périmètre externalisé et qui seront transférés	CT		
8	Salariés inclus dans le périmètre externalisé mais réaffectés en interne	CT		
9	Salariés des autres services internes	CT		
10	Instances représentatives du Personnel	Lois + Accords		
11	Syndicats	Lois + Accords		
12	Clients		CC	
13	Prospects			Lien potentiel
14	Fournisseurs		CC	
15	Actionnaires	CP		
16	Banquiers		CC	
17	Comité de Pilotage	Convention « ad hoc »		
18	Direction Générale du Prestataire		CC	
19	Direction Financière du Prestataire		CC	
20	Direction Juridique du Prestataire		CC	
21	D.R.H du Prestataire		CC	
22	Gestionnaire du compte		CC	
23	Directeur de Projet		CC	
24	Responsable des ressources		CC	
25	Salariés en place		CC	
26	Nouveaux salariés transférés		CC et CT	
27	Autres clients du Prestataire			X
28	Sous-traitants du Prestataire			X

Organiser le pilotage stratégique et opérationnel du processus de l'externalisation au cours de l'ensemble des étapes en tenant compte des différentes parties prenantes est d'un niveau de complexité important par rapport à une simple relation bipartite. Si cette nécessité est validée empiriquement, l'effet induit pour le chercheur sera la nécessité de prendre en considération l'ensemble de ces parties prenantes et de leurs interrelations dans ces travaux.

La littérature propose des tentatives pour relier la TPP à la TCT (Freeman et Evan 1990), à la TA (Hill et Jones 1992), ainsi qu'à d'autres « théories de la firme ». Ces tentatives présentent à notre sens une limite majeure : celle de l'incompatibilité du postulat de départ de la TPP avec le positionnement initial (économique et opportuniste) des autres théories.

5.2. LES APPORTS DE L'APPROCHE COGNITIVE (AC)

²⁹ Maîtrise d'ouvrage (M.O.A) : personne en charge de la représentation des intérêts de l'entreprise qui a décidé l'externalisation, et ceci sur la durée du processus et au sein des instances de pilotage. C'est fréquemment un membre du comité exécutif.

³⁰ Maîtrise d'œuvre (M.O.E) : personne physique (ou morale) en charge de la réalisation d'une mission et disposant de la responsabilité des ressources ; la M.O.E interne est le responsable de la fonction ou de l'activité avant son externalisation.

Simon (1947 et 1959) a mis en lumière les limites pratiques de la rationalité humaine. Dans cette perspective, l'individu ne cherche pas à atteindre le choix optimal, il se « contente » de situations satisfaisantes. Contestée par les développements en psychologie cognitive, la rationalité des dirigeants a fait l'objet de nombreux travaux de recherche depuis une quinzaine d'années, notamment en ce qui concerne le rôle de la cognition dans la formation des représentations concurrentielles (Dornier 2004b ; Reger et Huff 1993). L'approche cognitive met l'accent sur les processus mentaux. Les perceptions des individus sur les événements constituent ce qui influe le plus sur le comportement et représentent un déterminant des résultats de l'entreprise. D'un point de vue managérial, les limites de la rationalité humaine se traduisent par l'incapacité des dirigeants à disposer d'une information complète lors de prises de décision, dans la mesure où les capacités d'abstraction, de synthèse et d'analyse sont limitées individuellement, et soumises à des influences collectives directement liées à la décision de même qu'à des événements extérieurs qui lui sont étrangers. Dans le contexte particulier d'une opération d'externalisation, la rationalité limitée des managers est pointée du doigt (Anderson et Trinkle 2005 ; Fimbel 2002), en ce sens qu'elle induit, tout au long du processus, non seulement des simplifications et des convictions sans fondement dans le chef des managers directement impliqués, mais aussi des représentations mentales d'acteurs potentiellement influençables et influencés, qui peuvent avoir un impact sur le résultat même de l'opération d'externalisation.

L'AC semble pertinente pour une compréhension globale du processus d'externalisation, dans la mesure où elle permettrait de considérer l'impact direct et indirect des représentations mentales des acteurs de l'externalisation sur l'ensemble des caractéristiques de la relation client-prestataire. Si Tywoniak (2005) met en évidence une apparente compatibilité entre les postulats développés par l'AC et la TR, la perspective opportuniste adoptée par la TR ne cadre pas avec la prise en compte des attentes des parties prenantes concourant à la réalisation de l'opération d'externalisation. Comme nous le montre l'actualité économique, les revendications des partenaires sociaux (comités d'entreprise, syndicats,...) constituent, par exemple, des attentes qui ne peuvent en aucun cas être négligées.

Alors que l'AC focalise sur la cognition, d'autres approches mettent en évidence l'importance de l'émotion dans les processus de prise de décision (Haag 2004), en insistant sur la nécessité de ne pas se centrer uniquement sur ce que fait le manager mais aussi sur ce qu'il est : un être humain socialisé, évoluant dans un environnement globalisé qui complexifie ses tâches, et caractérisé par une combinaison singulière de compétences techniques, cognitives et émotionnelles qui détermine le résultat de son action et celui de l'entreprise (Hosie 2004).

6. CONCLUSION

Prendre en compte l'intégralité du processus de l'externalisation (tableau 1) et la pluralité des parties prenantes (tableau 2) nous permet de tester les limites fortes des théories majoritairement mobilisées pour étudier l'externalisation. Au vu des analyses opérées sur les données de nos trois investigations réalisées en 2001, 2002-2005 et 2005, les deux courants théoriques présentés en cinquième partie de cet article (la théorie des parties prenantes et la théorie cognitive) témoignent de leurs qualités contributives certaines par rapport à la question du pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation. La diversité des questionnements combinée à l'expérience cumulée des répondants crédibilisent nos résultats, même s'ils ne concordent que très partiellement avec ceux qui sont issus des travaux associés à l'analyse majoritaire et parfois autarcique dans la littérature disponible.

Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005) concluent de la façon suivante leur ouvrage destiné à appréhender au mieux la globalité et la complexité de la discipline du management stratégique : « Nous avons besoin de poser de meilleures questions, et d'avancer moins d'hypothèses – afin que ce soient les problèmes qui nous ouvrent les fenêtres, et non les concepts qui nous ferment les portes. Et nous avons besoin d'avoir l'esprit encore plus large – de nous intéresser au processus et au contenu, au statique et au dynamique, aux contraintes et à l'inspiration, à la connaissance et à la collectivité, au planifié et à l'acquis, à l'économie et au politique. » Il en est de même pour le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : nous ne trouverons jamais la « bête » toute entière, mais nous pouvons certainement la voir mieux !

7. REFERENCES

- Alchian A. et Demsetz H., "Production, Information Cost and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, December, 1972, pp. 777-795.
- Anderson E., "The Salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis", *Marketing Science*, 4, 3, 1985.
- Anderson E. and Trinkle B., *Outourcing the Sales Function : The Real Cost of Field Sales*, Thomson/American Marketing Association, 2005.
- Arrègle J.-L., « L'approche fondée sur les ressources », in Arrègle J.-L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B. et Rousseau P., *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica, 2000, pp. 193-238.
- Barthélemy J., « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, juillet-août, 2004a, pp. 9-30.
- Barthélemy J., « La performance des opérations d'externalisation : Une analyse empirique des déterminants », *XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, 2004b.

- Barthélemy J., « L'outsourcing : Analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées. Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences », *Thèse de Doctorat ES Sciences de Gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2000.
- Bouglet J., « La gestion des parties prenantes comme contribution à la théorie des parties prenantes », *XIV^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005.
- Bryce D.J. et Useem M., "The impact of Corporate Outsourcing on Company Value", *European Management Journal*, 16, 1998, pp. 635-643.
- Cameron K.S. et Whetten D.A., "Perceptions of Organization Effectiveness Across Organizational Life Cycles", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 525-544.
- Caroll A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 4, 1979, pp. 497-506.
- Caroll A.B., "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Concinnati, South Western, 1989.
- Chanson G., « Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence », *XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Tunis, 2003a.
- Chanson G., « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire. Théories des coûts de transaction et de l'agence », *Revue Française de Gestion*, 29, 143, mars-avril, 2003b.
- Coase R., "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 1937, pp. 145-181.
- Coeurderoy R. et Quélin B., « La théorie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Economie Politique*, 107, 2, 1997, pp. 145-181.
- Combs J. et Ketchen D., "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of prediction from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, 20, 1999, pp. 867-888.
- Conner K. et Prahalad C.K., "A resource-based theory of the firm: knowledge vs. opportunism", *Organization Science*, 7, 5, 1996, pp. 477-501.
- De La Villarmois O., « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, avril, 2001.
- Dornier R., « L'approche cognitive de la concurrence : une revue de la littérature », *Les approches cognitives en Sciences de Gestion : transversalité des objets et méthodes innovantes*, Journée de Recherche, 30 septembre 2004a, Centre Pierre Naville, Université d'Evry.
- Dornier R., « Les facteurs explicatifs de la formation et de l'homogénéisation des représentations concurrentielles : une revue de la littérature », *XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Normandie, 2004b.
- Ernst&Young, *Baromètre Outsourcing*, 2005
- Fimbel E., « Les effets de l'apprentissage organisationnel sur les facteurs de succès de l'externalisation du Système d'Information », in, *e-RH : réalités managériales*, Vuibert, 2005a, ouvrage collectif dirigé par le Professeur Kalika.
- Fimbel E., « L'amélioration de l'efficacité de la manœuvre stratégique par l'externalisation : le cas du système d'information », *XIV^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005b.
- Fimbel E., « L'externalisation des activités de services : la nécessaire diversité des mobilisations théoriques et empiriques », *Economies et Sociétés*, 10, 2004, pp. 1781-1806.

- Fimbel E., « Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique », *Systèmes d'Information et Management*, 4, 8, 2003, pp. 31-60
- Fimbel E., « Externalisation : Discriminants et facteurs de succès », *Expansion Management Review*, 104, mars, 2002, pp. 60-69.
- Freeman R.E. and Evan W.M., "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19, 4, 1990, pp. 337-359.
- Freeman R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston, 1984.
- Ghertman M., « L'approche fondée sur les coûts de transaction », in Arrègle J.-L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B. et Rousseau P., *Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations*, Economica, 2000, pp. 85-191.
- Haag C., « Interaction émotion-cognition dans les équipes dirigeantes », *Les approches cognitives en Sciences de Gestion : transversalité des objets et méthodes innovantes*, Journée de Recherche, 30 septembre 2004, Centre Pierre Naville, Université d'Evry.
- Hendry J., "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Review*, 13, 2, 1995, pp. 193-200.
- Hill C.W.L. et Jones T.M., "Stakeholder-agency theory", *Academy of Management Review*, 29, 2, 1992, pp. 131-154.
- Hosie P., Forster N. and Sevastos P., "The Impact of Global Pressures on the Affective Well-Being of Australian Managers' Performance", *Research and Practice in Human Resource Management*, 12, 1, 2004, pp. 134-171.
- INSEEC, « Etude prospective – Le devenir des métiers Vente/Marketing », in les Actes du colloque *Démarche Prospective Métier Vente et Marketing*, Paris Dauphine, 24 novembre 2005.
- Jensen M.C. et Meckling W.H., "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, pp. 305-360.
- Jones T.M., "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics", *Accounting Management Review*, 20, 2, 1995, pp. 404-437.
- Kakabadse A.P. et Kakabadse N., "Outsourcing Best Practice: Transformational and Transactional Considerations", *Knowledge and Process Management*, 10, 1, published on line in Wiley InterScience, 2003, pp. 60-71.
- Mayaux F. et Vogler E., *Ce que manager dans les services veut dire*, Editions d'Organisation, sous la direction de Mayaux F., 2005.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., *Safari en pays stratégie*, Village Mondial. Pearson Education France, 2005.
- Pesqueux Y., 2004, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?*, *Cahiers du LIPSOR*, Série Recherche n°6, avec la collaboration de Durance P., septembre 2004
- Pesqueux Y., *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF, Paris, 2002.
- Poppo L. et Zenger T., "Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services", *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 853-877.
- Prahalad C.K. et Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Summer, 1990, pp. 43-55.
- Quélin B. et Duhamel F., "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", *European Management Journal*, 21, 5, 2003, pp. 647-661.

Reger R.K. et Huff A.S., “Strategic Groups: A Cognitive Perspective”, *Strategic Management Journal*, 14, 2, 1993, pp. 103-124.

Ross S., “Economic Theory of Agency: The Principal’s Problem”, *American Economic Review*, 63, 1973, pp. 134-139.

Simon H.A., *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1947.

Simon H.A., "Theories of decision making in economic and behavioral science”, *American Economic Review*, 49, 1, 1959, pp. 253-283.

Tywoniak S.A., « Vers une conceptualisation cognitive de l’architecture des compétences », *XIV^{ème} Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005.

Vogler E., *Management stratégique des services*, Dunod. Paris, 2004.

Williamson O.E., “Strategizing, economizing and economic organization”, *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 75-94.

Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press, 1985.

Williamson O.E., “Transaction-Cost Economics : The governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22, 1979, pp. 233-261.

Williamson O.E., *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.