L'outsourcing des RH

opportunité ou menace?

Jeroen Delmotte & Luc Sels

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

federgon
FEDERATION DES PARTENAIRES DE L'EMPLOI

L'outsourcing des RH

opportunité ou menace?

Jeroen Delmotte & Luc Sels

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

federgon
FEDERATION DES PARTENAIRES DE L'EMPLOI

Colophone

Titre: L'outsourcing des RH: opportunité ou menace?

Auteurs: Jeroen Delmotte & Luc Sels

Première édition: 2005

L'original en néerlandais est paru en 2005 sous le titre 'HR-outsourcing: kans of bedreiging?'

Rédaction finale: Jeroen Delmotte & Luc Sels

Traduction: Cécile Maréchal

Mise en page, traitement du texte et conception de la couverture: BBC

© Federgon

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être copiée et/ou diffusée au moyen de photocopies, microfilms ou par tout autre moyen sans l'accord écrit préalable de l'éditeur.

En cas d'utilisation des données et informations contenues dans cet ouvrage, l'indication correcte de la source est obligatoire.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

Using data and information, correct acknowledgements are mandatory.

D '2005-11-22' NUR 807 ISBN 90-810-2712-3

Table des matières

Table des matières 3

Introduction. Make or buy?
L'outsourcing des services RH 5

Le département RH sous pression? 5

Stratégique, flexible, efficiente et au service du client 6

Plan de l'étude 7

1. L'outsourcing des RH.
Questions de terminologie 10

Le terme et son contenu 10

Les différentes formes de l'outsourcing 13

A qui externaliser? 18

2. L'outsourcing des RH.
Opportunité ou menace? 21

Les motifs 21

Les risques 26

L'outsourcing des RH: opportunité ou menace? 30

3. L'outsourcing des RH.
Les effets sur la fonction RH 35

Les multiples casquettes de la fonction RH 35

Les communautés RH 37

L'externalisation comme facteur de libération de la fonction RH 39

4. Les activités RH: make or buy?
A la recherche des limites de l'externalisation 43

Fondamental/périphérique 43

Ampleur de l'outsourcing des RH 48

Profondeur de l'outsourcing des RH 52

5. La gestion des relations d'externalisation.
A la recherche des facteurs de succès 56

Les phases du processus d'externalisation 56

Phase 1: Décision d'externalisation 57

Phase 2: Sélection et négociation avec les fournisseurs 59

Phase 3: Transition du 'faire soi-même' au 'faire faire' 64

Phase 4: Gestion de la relation d'externalisation 65

Phase 5: Evaluation de la collaboration 66

Epilogue.
Quelques règles pratiques en matière d'externalisation 68

Bibliographie 70

Introduction. Make or buy? L'outsourcing des services RH.

LE DEPARTEMENT RH SOUS PRESSION?

Dans la préface de l'ouvrage 'Human Resources in the 21st Century', Rosabeth Moss Kanter (2003) prédit la disparition du département des Ressources Humaines (RH) en tant que département interne de l'entreprise. Non qu'elle mette en doute l'importance d'un système efficace de gestion des RH. Mais, elle prévoit que dans l'avenir, de nombreuses tâches RH seront effectuées ailleurs et différemment. Elle distingue quatre grandes tendances qui sont appelées à jouer un rôle important dans l'avenir de la GRH:

- outsourcing de tâches RH (externalisation);
- délégation d'un nombre croissant de tâches RH à la ligne hiérarchique (internalisation);
- automatisation suite aux progrès des technologies de l'information dans le domaine des systèmes d'information RH;
- regroupement des opérations RH 'transactionnelles' dans des centres de services centralisés.

Une sorte de 'GRH sans managers RH' semble être la suite logique de cette évolution. Toutefois, on peut se demander si l'on s'achemine vers une solution aussi radicale. Nous n'avons pas de réponse définitive à cette question. En effet, nous avons décidé de nous concentrer sur une seule de ces quatre tendances, à savoir l'externalisation des tâches et fonctions RH[1].

L'externalisation des processus RH est une question largement controversée. Certains estiment que cette pratique ouvre surtout des opportunités. L'externalisation permet au département RH de travailler sur des tâches plus stratégiques et tactiques et de se concentrer sur ses activités fondamentales. Selon eux, grâce à l'externalisation d'activités de type plutôt transactionnel et opérationnel, la fonction RH peut libérer du temps et des moyens pour jouer un rôle plus proactif et plus stratégique. En outre, l'outsourcing peut favoriser la professionnalisation de certaines activités RH.
D'autres, en revanche, voient surtout dans l'outsourcing une manière de réduire les coûts de la GRH. A leurs yeux, outsourcing va de pair avec réduction des effectifs ou démantèlement des fonctions de support qui, à première vue, créent peu de valeur ajoutée directe. Selon ses détracteurs, le recours à l'outsourcing est principalement motivé par la volonté de comprimer les coûts au maximum. C'est la vision qui prédomine dans les scénarios catastrophes et qui considère l'outsourcing comme une menace.
Quand on écoute les débats actuels sur les RH, on pourrait parfois croire que l'outsourcing est un phénomène nouveau, et pourtant c'est loin d'être le cas. Depuis toujours, les organisations ont dû se poser la question du 'make or buy', choisir entre faire soi-même ou acheter à l'extérieur (Gross, 1966; Venkatesan, 1992). Mais il est vrai qu'au fil du temps, l'outsourcing est davantage devenu une évidence. Nettoyage, technologies de l'information, catering et gardiennage sont des exemples bien connus d'activités pour lesquelles le recours à des sociétés extérieures nous paraît depuis

[1] Dans la suite du texte, nous utiliserons indifféremment le mot 'outsourcing' et le mot 'externalisation' qui est son équivalent en français (note du traducteur).

longtemps assez évident. Pensons aux entreprises IT qui recourent à une organisation externe pour la gestion de leur parc automobile, aux universités qui confient la sécurité de leur bâtiment à une société extérieure ou aux institutions financières qui confient à des tiers la responsabilité opérationnelle de leurs processus IT. Depuis longtemps, d'ailleurs, l'outsourcing n'est plus considéré comme une option qui serait entièrement dictée par des considérations de coût (de Bruijn, 1999; Shelgren, 2004). Les objectifs poursuivis peuvent être bien plus larges. Ainsi, beaucoup d'entreprises essaient d'accroître leur efficacité et leur rapidité de réaction en se repliant sur leur métier de base et sous-traitent toutes les fonctions périphériques (fonctions de support) à des partenaires externes dont le métier de base est justement l'activité externalisée.
Dans les RH aussi, il y a des domaines où l'outsourcing est implanté depuis relativement longtemps. On peut citer l'exemple de l'administration des salaires, du recrutement et de la sélection, ou de la formation et du développement des compétences. Mais, au cours de la dernière décennie, la tendance à l'externalisation, surtout dans le domaine des RH, semble avoir entamé une nouvelle progression (Borg, 2003; Cook, 1999; Dasborough & Sue-Chan, 2002; Gainey & Klaas, 2003; Stroh & Treehuboff, 2003). Banham (2002) constate à ce propos: "HR outsourcing is exploding on the business scene with light speed. Twenty years ago, companies performed in-house 90% of the 21 identified HR functions. Today, companies are moving fast to outsource most of these functions, with a few creating an end-to-end HR business process outsourcing (BPO) model". Les moteurs de cette évolution sont, selon Adler (2003), la pression exercée sur les départements RH pour qu'ils contribuent à la réduction des coûts, les nombreuses fusions qui sont intervenues et la complexité croissante de la réglementation en matière de GRH. Mais, l'élargissement du champ d'action des RH a sans aucun doute également une influence.

STRATEGIQUE, FLEXIBLE, EFFICIENTE ET AU SERVICE DU CLIENT

La fonction RH doit aujourd'hui répondre à de nombreuses attentes à première vue contradictoires. Elle se doit d'être stratégique, flexible, efficiente et au service du client (Sels & De Winne, 2005).
D'abord et avant tout, on attend de la fonction RH qu'elle opère à un niveau plus stratégique. Alvares (1997, p. 9) exprime cette exigence en ces termes: "the bottom-line business of human resources must be the delivery and/or development of human capital that enable the enterprise to become more competitive, to operate for maximum effectiveness, and to execute its business strategies successfully". Posez la question aujourd'hui à une série de directeurs des RH. Il y a de grandes chances pour qu'ils définissent leur rôle principal comme celui d'un partenaire stratégique. Nous laisserons de côté la question de savoir ce qu'ils entendent exactement par là et s'ils parviennent à remplir ce rôle avec succès. En tout cas, dans le discours sur les RH, le ton est donné et la stratégie est parmi les maîtres-mots (Lawler & Mohrman, 2003a).
D'autre part, comme les marchés ne sont pas stables, les stratégies, en toute logique, ne le sont pas davantage. Une GRH stratégiquement orientée se doit donc d'être flexible. Le chemin est rarement tout tracé. C'est pourquoi, la gestion stratégique des RH est plutôt devenue synonyme de 'change management', de gestion du changement. Il s'agit non seulement de soutenir les mutations de l'entreprise dans son ensemble, mais aussi d'adapter, de corriger et de réactiver en permanence tout le système de GRH. Il faut donc garantir une flexibilité suffisante au niveau de la politique des RH, au niveau des procédures et des pratiques mises en œuvre et au niveau des services opérationnels quotidiens destinés aux clients internes (Wright & Snell, 1998).

Plus stratégique, plus flexible. Voilà un défi passionnant! Mais attention, en même temps, on demande d'être extrêmement attentif aux coûts. L'impératif d'efficacité ne doit pas prendre le pas sur celui de l'efficience. Le développement et la mise en œuvre de systèmes RH stratégiquement orientés coûtent de l'argent. Cela se traduit par des frais généraux parfois assez lourds. Le souci d'une gestion financière stricte ne signifie pas nécessairement que l'on va s'orienter vers une suppression arbitraire de certaines fonctions au sein du département RH. Mais, il est vrai qu'on demande de plus en plus aux professionnels RH de penser et d'agir en termes de priorités. Quelles sont les quelques tâches qui, demain, peuvent faire la différence et qui, par conséquent, méritent que nous y consacrions notre temps, notre énergie et nos moyens financiers, par nature limités? C'est là une des questions cruciales.
Last but not least, tous ces défis nouveaux ne doivent pas faire oublier les missions courantes. Même si la fonction RH doit davantage endosser le rôle de partenaire stratégique, d'agent du changement et de contrôleur des coûts, elle est et reste une fonction classique qui se distingue surtout par la qualité des services offerts quotidiennement aux managers et aux travailleurs (Lepak & Snell, 1998). Le service au client est le critère de qualité par excellence. La GRH aura beau être stratégiquement orientée, tant que les clients internes resteront trop longtemps avec des questions sans réponse et des problèmes non résolus, sa légitimité et son autorité seront mises à mal. Empathie, rapidité et ponctualité: c'est ce qui compte ici.
Pour répondre à ces multiples attentes, il faut pouvoir garantir que toutes les compétences nécessaires sont présentes au sein de la 'HR community'. Aujourd'hui, cette communauté RH ne se compose plus uniquement du département RH ou service du personnel. La direction générale et les membres de la ligne hiérarchique y occupent aussi une position importante: la direction générale fixe l'orientation stratégique de la GRH ; quant à la ligne hiérarchique, son rôle se situe surtout au niveau de la gestion directe du personnel. Mais, dans de nombreuses entreprises, les spécialistes externes, en raison de leur expertise, sont également devenus des partenaires importants au sein de la communauté RH (Lepak et al., 2005). D'autre part, on peut supposer que l'externalisation d'activités RH transactionnelles et opérationnelles libère du temps et de l'espace pour une implémentation plus stratégique de la fonction RH interne. L'outsourcing peut, en ce sens, permettre à la fonction RH de se repositionner en tant que 'business partner' stratégique (Delmotte & Sels, 2004).
La GRH, donc, change de visage, mais ce n'est bien entendu pas le seul facteur qui explique les évolutions observées en matière d'outsourcing. Du côté de l'offre également, on constate d'importantes mutations. Le marché des prestataires de services RH est en forte croissance. Certains ont opté pour la mono-spécialisation (calcul et administration des salaires, recrutement et sélection, formation,...). Mais, il y a aussi de plus en plus d'organisations qui proposent un package complet (intégré ou non) de services RH, concrétisant ainsi la formule du 'one-stop-shopping'. Bon nombre d'organisations qui se concentraient auparavant sur une seule activité décident d'étendre sensiblement leur offre (Bates, 2003; Weatherly, 2005).

PLAN DE L'ETUDE

Dans la littérature et sur le terrain, l'outsourcing dans le domaine des RH fait l'objet de jugements contrastés. Il n'existe pas en Belgique de synthèse complète des arguments pour et contre. Quand nous regardons au-delà de nos frontières, force est de constater que l'intérêt croissant pour ce phénomène ne se traduit pas encore pour l'instant dans une riche tradition de recherche. Gilley & Rasheed (2000) disent très justement que la plupart de la littérature sur le sujet est plutôt de nature théorique et que pour étayer les affirmations théoriques, on va surtout puiser au rayon des anecdotes. Avec

cette brochure, nous revenons un peu arrière. Nous essayons de confronter la rhétorique à la réalité afin d'analyser les opportunités et les menaces d'une manière un peu plus précise et approfondie. La brochure comprend cinq volets.

Cadre 1. Structure

Volet 1	_	**L'outsourcing des RH. Questions de terminologie** Précisions de vocabulaire
Volet 2	_	**L'outsourcing des RH. Opportunité ou menace?** Synthèse des profits espérés et des principaux risques
Volet 3	_	**L'outsourcing des RH. Effets sur la fonction RH?** Libération de la fonction RH par l'internalisation, l'externalisation et la digitalisation
Volet 4	_	**Activités RH: make or buy?** A la recherche des limites de l'externalisation
Volet 5	_	**La gestion des relations d'externalisation** A la recherche des facteurs de succès

Dans le premier volet, nous nous efforçons de clarifier la terminologie. Il règne en effet de nombreux malentendus au sujet de l'outsourcing ou externalisation des RH, malentendus qui découlent souvent d'un manque de clarté dans la terminologie utilisée. Quand on parle d'outsourcing, les uns pensent surtout à la sous-traitance, d'autres à l'offshoring. L'externalisation peut prendre de nombreuses formes différentes. Les relations d'externalisation peuvent être tantôt très durables, tantôt assez ponctuelles. Il s'agit parfois de confier à un tiers la prestation d'un service, ou au contraire de nouer un partenariat étroit. Dans certains cas, l'entreprise passe à l'extérieur une activité qu'elle effectuait auparavant en interne (substitution), mais dans d'autres cas, elle achète des services qu'elle ne prévoyait pas elle-même antérieurement. Dans ce volet, l'objectif est donc de présenter clairement les différentes formes d'externalisation des RH et d'affiner la terminologie.
Dans le second volet, nous revenons sur la question de savoir si l'outsourcing constitue une opportunité ou une menace. Nous analysons d'abord quels sont les motifs qui incitent à externaliser les activités RH. Ensuite, nous verrons ce que les résultats de notre étude nous apprennent sur les effets de l'externalisation des RH. Nous tenterons dans ce cadre de répondre aux questions suivantes: quels sont les coûts et profits attribués, dans la littérature et les études empiriques, à une externalisation à grande échelle des RH? Les organisations qui mettent l'accent sur la réduction des coûts de la GRH externalisent-elles moins ou davantage que celles qui se focalisent sur la fonction stratégique de la GRH?
Dans le troisième volet, nous verrons quels sont les effets de l'outsourcing des RH sur l'implémentation de la fonction RH et sur le niveau de professionnalisation de la GRH. Outre l'externalisation, nous aborderons des phénomènes tels que l'internalisation (délégation de tâches RH à la ligne hiérarchique) et la digitalisation (automatisation des processus RH) et nous examinerons aussi leurs effets sur la fonction RH.
Le quatrième volet sera centré sur la question du make or buy. Les organisations sont souvent confrontées à la question de savoir quelles activités peuvent/doivent ou non être 'outsourcées'. L'outsourcing est-il envisageable uniquement pour les tâches transactionnelles (administration des salaires, traitement des plaintes, gestion des dossiers, etc.) ou peut-on aller un peu plus loin vers les tâches transformationnelles (formation, développement de carrière, etc.)? Faut-il limiter l'outsourcing à la GRH opérationnelle ou bien peut-il également jouer un rôle dans le développement de compétences stratégiques fondamentales? Dans ce quatrième volet, nous essaierons d'identifier les principaux paramètres à prendre en compte lorsqu'il s'agit de prendre la décision d'externaliser ou non. Nous indiquerons aussi quelles activités se prêtent plutôt bien à l'externalisation et quelles activités, au contraire, ne s'y prêtent guère.

Nous terminerons avec une discussion sur le management des relations d'externalisation. Il s'agira alors moins de savoir ce qui peut être externalisé mais plutôt de se poser la question du comment. L'outsourcing a encore trop souvent la connotation de 'céder à des tiers'. Cela signifie que l'on ne porte pas une attention suffisante à la relation d'externalisation. C'est pourquoi la gestion des relations d'externalisation est importante. Notre attention se portera sur les cinq phases suivantes: la décision d'externaliser, la sélection des partenaires externes et la négociation avec ces partenaires, la gestion de la transition du 'faire soi-même' au 'faire faire', la gestion des relations avec le partenaire externe et, enfin, l'évaluation de la collaboration.

Cadre 2. La matière première de notre étude

La présente brochure est basée sur une étude détaillée de la littérature et sur les résultats d'études empiriques menées auprès d'entreprises établies en Belgique.

La plupart des données empiriques proviennent de l'étude Panel Survey of Organizations in Flanders (PASO Flanders). Il s'agit d'une étude longitudinale qui a démarré en 2001 et dont l'objectif principal est d'identifier les évolutions les plus importantes et les plus récentes de la politique des organisations. Pendant trois années consécutives, les chercheurs ont sondé toute une série d'organisations, par le biais d'une enquête écrite et électronique, sur des thèmes tels que le management stratégique du personnel, l'organisation, la technologie et l'innovation. Les banques de données qui ont ainsi été constituées contiennent une mine d'informations sur la politique interne des organisations. Le groupe de recherche PASO est actuellement intégré dans le 'Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie' (STOOI). Pour de plus amples informations, nous renvoyons le lecteur au site **www.paso.be** et à l'ouvrage 'HRM in breedbeeld' (Sels & De Winne, 2005).

Pour compléter les données de l'étude PASO, nous avons sélectionné huit entreprises pour réaliser des études de cas plus approfondies au sujet de l'externalisation des RH. Dans chacun de ces cas, nous avons interrogé le responsable des Ressources Humaines sur les principales raisons qui ont motivé la décision d'externaliser, sur l'intensité et la portée de l'externalisation et sur les coûts et profits de l'opération. Pour la sélection de ces huit entreprises, nous avons, dans la mesure du possible, veillé à avoir une ventilation suffisante par secteur et par catégorie d'entreprise (taille). Les témoignages de ces managers RH seront rapportés tout au long de la brochure sous la forme de citations illustratives.

Qui a participé à l'étude?

Hans Bogaert
Directeur des Ressources Humaines et de l'Organisation
Volvo Cars Gent

Karel Colman
Directeur du Personnel
Boerenbond

Gilbert De Groote
HR-manager
Monsanto

Gust De Wit
Human Resource Director
Nike

Chris Parmentier
Responsable du Personnel
AVEVE

Frank Pelgrims
Senior Manager/Team Leader Human Resources
Pfizer

Matthieu Vanhove
Directeur du Personnel
CERA

Jan Van Den Houte
HR-Director
Robert Bosch Produktie

1. L'outsourcing des RH. Questions de terminologie

LE TERME ET SON CONTENU

Avant de chercher à savoir si l'outsourcing est un phénomène positif ou négatif, nous devons d'abord nous interroger sur le sens précis de cette notion. C'est là quelque chose qui ne va pas de soi. Les définitions de l'outsourcing sont en effet légion, ce qui crée pas mal de confusions. Le mot est utilisé à tort et à travers. Dans la littérature anglo-saxonne surtout, on s'en donne à cœur joie, et le terme est utilisé comme synonyme de 'procurement', 'purchasing', 'subcontracting', 'contracting out', 'vertical desintegration', … (Kakabadse & Kakabadse, 2003)[2]. Afin d'en apprendre un plus sur le terme et son contenu, nous avons consulté à la fois la littérature IT et la littérature RH.

Cadre 3. Définitions 'ouvertes' de l'outsourcing

Lacity & Hirschheim (1993a)	The use of external agents to perform one or more organizational activities
Lei & Hitt (1995)	The reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities
Bryce & Useem (1998)	An outside company's provision of the products and services associated with a major function or activity of the user organization
Lankford & Parsa (1999)	The procurement of products or services from sources that are external to the organization
Gilley et al. (2004a)	The act of subcontracting out all or parts of the functions of a firm to an external party

Lacity & Hirschheim (1993a) décrivent l'outsourcing comme la pratique qui consiste à "faire exécuter, en tout ou en partie, une ou plusieurs activités par une organisation externe". En d'autres termes, pour ces deux auteurs, on peut parler d'outsourcing lorsqu'il y a recours à une entreprise externe pour l'exécution, la gestion et/ou le soutien de certaines activités. Cette définition est large et laisse une grande marge d'interprétation. Murray & Kotabe (1999), eux aussi, définissent la notion en opposant outsourcing et exécution en interne. Ils font une distinction entre 'internal sourcing' et 'external sourcing', où 'external sourcing' implique le recours à un fournisseur externe.

[2] Selon Kakabadse & Kakabadse (2003) et Lankford & Parsa (1999), il existe toutefois bien une différence entre 'outsourcing' et 'subcontracting/contracting out'. L''outsourcing' serait orienté sur le long terme et conduirait à une collaboration permanente, tandis que le 'subcontracting' et le 'contracting out' seraient des opérations à court terme, débouchant sur une collaboration temporaire.

Gilley & Rasheed (2000), en revanche, l'outsourcing est plus qu'une simple décision d'achat. L'outsourcing est le fruit d'une décision stratégique qui consiste à renoncer à l'exécution en interne d'une activité. Le processus d'externalisation connaît alors deux variantes. La première variante est le remplacement d'une activité interne par une activité externe (substitution-based outsourcing). On cesse de réaliser l'activité en direct et on opte pour un achat sur le marché. Dans la seconde variante (abstention-based outsourcing), le résultat est aussi l'achat d'un bien ou d'un service auprès d'un tiers, mais sans que l'entreprise ait effectué elle-même l'activité dans le passé. Pour pouvoir parler d'outsourcing, il faut, dans ce cas aussi, qu'il s'agisse d'une activité pour laquelle l'entreprise qui externalise dispose des capacités nécessaires en interne pour réaliser elle-même l'activité. Si ce n'est pas le cas, on ne parle pas d'outsourcing mais simplement d'achat, car l'entreprise n'a jamais dû se poser la question du 'make or buy'. Par conséquent, seule l'externalisation d'activités qui étaient exécutées auparavant (ou pourraient être exécutées) au sein de l'entreprise peut être considérée comme étant de l'outsourcing (Doig et al., 2001; Willcocks & Lacity, 1998).
En d'autres termes, une des caractéristiques essentielles dans l'outsourcing, c'est que l'organisation a le choix entre deux options: produire en interne ou acheter à l'extérieur. La démarche d'externalisation doit donc être précédée par une décision sur la question du 'make or buy' (Embleton & Wright, 1998). Ou pour le dire avec les mots de Gilley & Rasheed (2000): "Outsourcing represents the fundamental decision to reject the internalization of an activity". Cette définition est donc plutôt restrictive.

Cadre 4. Définitions restrictives de l'outsourcing

Quinn & Hilmer (1994)	The purchase of a good or service that was previously provided internally
Harkins et al. (1995)	The situation where an external vendor provides, on a recurring basis, a service that would normally be performed within the organization
Lacity & Hirschheim (1995)	The use of a third party vendor to provide products and services that were previously provided internally
Johnson (1997)	The transfer of services or functions previously performed within the organization to a provider outside the organization
Domberger (1998)	The process whereby activities traditionally carried out internally are contracted out to external providers
Lonsdale (1999)	The transfer of previously in-house activities to a third party

Les définitions plus restrictives ont quatre caractéristiques en commun:

- il s'agit d'acheter des activités sur le marché;
- ces activités étaient auparavant exécutées au sein de l'organisation (ou l'organisation a la capacité de les effectuer elle-même);
- il y a toujours deux parties en présence ou davantage, avec une partie qui externalise des activités (le client ou donneur d'ordre) à une ou plusieurs parties externes (le fournisseur ou vendeur);
- l'autre partie est une organisation externe, qui ne fait pas partie de l'organisation qui externalise.

La définition la plus restrictive est sans doute celle de Quélin & Duhamel (2003). Ils décrivent l'outsourcing comme "the operation of shifting a transaction previously governed internally to an external supplier through a long-term contract, and involving the transfer of staff to the vendor". Ils ajoutent donc deux critères très spécifiques: il doit s'agir d'un contrat de longue durée qui s'accompagne d'un transfert de personnel[3] vers l'organisation externe. S'il est vrai que les relations d'externalisation s'inscrivent en général sur le long terme, nous ne voyons guère de raisons justifiant l'ajout de ces critères très restrictifs. Il nous semble plus important de souligner qu'on ne peut parler d'outsourcing que s'il y a eu au préalable une décision sur la question du 'make or buy' et si ces deux options étaient bien réelles.
Nous retrouvons d'ailleurs ce critère important dans des définitions qui portent spécifiquement sur l'outsourcing des RH. Ainsi, Greer et al. (1999, p. 85) proposent la définition suivante: "the performance, by outside parties on a recurring basis, of HRM tasks that would otherwise be performed in-house". Cook (1999, p. 3) parle de "having a third-party service provider or vendor furnish, on an ongoing basis, the administration of an HR-activity that would normally be performed inhouse". Nous souscrivons à ces définitions, mais nous mettons également l'accent sur la distinction importante dont nous avons parlé plus haut entre 'substitution-based' et 'abstention-based' outsourcing. Nous arrivons donc à la définition suivante: "Transfert à une organisation externe, sur une base régulière, d'activités RH qui étaient auparavant exécutées en interne (ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne)".
Les interviews que nous avons réalisées mettent aussi en évidence le fait qu'on ne peut parler d'outsourcing que lorsque l'activité a d'abord été effectuée en interne. Un manager RH résume les choses en ces termes:

"Quand je parle d'outsourcing, je fais référence à une responsabilité qui est externalisée. Certes, il reste quelqu'un en interne qui suit, alimente et contrôle l'opération, mais le point important dans l'outsourcing, c'est qu'il s'agit toujours d'activités qui étaient auparavant exécutées en interne et qui ont ensuite été transférées à l'extérieur" (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto

"L'outsourcing signifie pour moi que l'ensemble de l'activité est externalisée de manière permanente. L'achat ponctuel d'un service, par exemple la sélection de personnel pour une fonction déterminée, n'est pas de l'outsourcing. L'achat de services sur le marché n'est pas nécessairement de l'outsourcing pour moi. Soyons clairs: le recrutement peut être outsourcé, mais il faut alors qu'il y ait un caractère systématique. Cela implique que l'on fasse toujours appel à un partenaire externe pour le recrutement." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto

[3] Cette pratique est parfois aussi appelée 'employee leasing'. Dans ce système, le personnel est repris par le fournisseur, mais le travail et le lieu de l'occupation restent les mêmes (donc dans l'entreprise qui externalise). Avantage pour l'entreprise cliente: elle peut garder ses relations avec le personnel, mais la structure des coûts change (dans un sens positif).

LES DIFFERENTES FORMES DE L'OUTSOURCING

Les organisations ont plusieurs possibilités en matière de GRH (Lepak & Snell, 1998). La première possibilité consiste à développer, gérer et exécuter en interne les tâches RH (insourcing). La seconde consiste à faire appel à une organisation externe qui fournit des services RH (outsourcing). L'outsourcing peut toutefois prendre deux formes différentes: celle d'un arrangement strictement contractuel et celle d'un partenariat (Lepak et al., 2005). Ces deux formes sont en fait les deux extrémités d'une chaîne car les relations d'externalisation sont multiples. Les arrangements contractuels sont généralement utilisés pour des tâches spécifiques qui sont exécutées (de manière unique ou non) et qui s'étendent sur une durée assez courte. Citons l'exemple de l'externalisation ponctuelle de formations à une société externe. Dans un partenariat, le fournisseur devient responsable de tel ou tel domaine, par exemple de l'administration des salaires, pour une période plus longue.

Cette distinction entre deux formes ne dit toutefois pas grand-chose sur les nombreuses formes intermédiaires, sur cette très large zone grise entre le 'make' et le 'buy' (Domberger, 1998). Comme nous allons le voir, l'externalisation est rarement une formule du tout ou rien. Une organisation peut décider d'externaliser la totalité ou uniquement une partie d'une activité, ou décider de recourir à l'outsourcing seulement de manière temporaire. On peut choisir de transférer une petite partie des RH ou bien, au contraire, la totalité du département RH à un prestataire externe. Dans ce dernier cas, on parle souvent de BPO ou Business Process Outsourcing. On peut externaliser uniquement les éléments opérationnels des services RH, mais aussi des tâches RH plus stratégiques. Un manager RH s'exprime ainsi au sujet du choix sur le 'make or buy':

"On peut soit développer la formation en interne, ce qui suppose la mise en place d'une infrastructure complète, soit travailler avec des spécialistes externes. On peut aussi envoyer une partie du personnel en formation à l'extérieur et poursuivre ensuite le processus en interne. Les personnes qui ont suivi la formation deviennent alors des formateurs internes. Vous avez en fait différentes possibilités. Ou bien vous faites tout vous-même. Ou bien vous passez tout à l'extérieur. Et puis, il y a aussi la voie intermédiaire. Vous faites suivre une formation en externe à certains membres de votre personnel, ce qui permet d'acquérir un savoir-faire supplémentaire et de constituer un groupe interne d''assesseurs'." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

Selon Gilley & Rasheed (2000), on peut regrouper les diverses formes d'outsourcing sur base de deux critères: l'ampleur et la profondeur de l'externalisation. L'ampleur fait référence au type et au nombre d'activités qui sont externalisées. La profondeur peut se définir comme le critère qui permet de voir dans quelle mesure une organisation externalise une activité déterminée. En utilisant ces deux critères, on peut analyser dans quelle mesure (profondeur) les organisations externalisent des activités, soit purement opérationnelles, soit plutôt tactiques et stratégiques (ampleur). Nous allons maintenant nous concentrer surtout sur la profondeur de l'externalisation. La question de l'ampleur (quelles activités?) sera traitée en détail au volet quatre.

Cadre 5. Les différentes formes de l'outsourcing

Forme	Description
Outsourcing	Transfert à une organisation externe, sur une base régulière, d'activités RH qui étaient auparavant exécutées en interne (ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne).
Peripheral outsourcing	Transfert à un fournisseur externe d'activités moins importantes d'un point de vue stratégique, qui ont plutôt une fonction de support.
Strategic (core) outsourcing	Externalisation d'activités qui sont également importantes pour le succès à long terme de l'organisation.
Quasi outsourcing	On crée d'abord une société-sœur et on transfère ensuite les activités vers celle-ci.
Insourcing total	La majeure partie de l'activité (80% minimum) relève de la responsabilité directe de l'organisation interne.
Outsourcing total	Transfert total (80% minimum) d'une activité à un prestataire externe.
Outsourcing sélectif	Externalisation de certaines parties d'une activité (20% minimum, 80% maximum), les autres parties continuant à être exécutées en interne.
Transitional outsourcing	Externalisation temporaire de certaines activités. On fait temporairement appel à l'outsourcing jusqu'à ce que l'activité puisse être effectuée en interne.
Business Process Outsourcing	Externalisation de l'intégralité d'un processus ou d'une fonction.
Business Benefit Outsourcing	Forme d'outsourcing où les avantages spécifiques que le fournisseur peut apporter à l'entreprise sont spécifiés et où les paiements sont liés à la réalisation de ces avantages.
Value added outsourcing	Externalisation d'une activité parce que l'on estime que le fournisseur peut créer une valeur ajoutée, au-delà des possibilités de l'organisation interne.
Co-sourcing	Exécution d'une activité en collaboration avec un fournisseur.
Multi-sourcing	Forme d'outsourcing où l'on confie un travail à plusieurs fournisseurs qui sont tenus par contrat de collaborer entre eux.
Backsourcing	La reprise en interne de l'activité ou de la fonction qui était auparavant outsourcée.
Transformational outsourcing	Association avec le fournisseur sous la forme d'une joint venture ou d'une alliance stratégique.
Shared service center	Regroupement d'activités dans un département spécialisé, un centre de services spécialisé qui se consacre au traitement de transactions journalières pour plusieurs unités de l'entreprise.
Offshoring	Forme d'outsourcing où l'exécution de processus est (en partie) transférée vers des pays à bas salaires.
Outtasking	Louage de personnel qualifié pour exécuter un travail spécifique ou gérer un projet spécifique.

Nous allons maintenant examiner un certain nombre de formes d'outsourcing qui se rencontrent fréquemment. Certaines de ces formes (par ex. les shared service centers) n'ont qu'un rapport indirect avec l'outsourcing mais peuvent constituer une alternative à l'outsourcing ou une première étape dans cette voie. C'est pourquoi nous les avons tout de même reprises dans notre liste.

1. Périphérique/fondamental. Gilley & Rasheed (2000) font une distinction entre 'peripheral outsourcing' et 'core outsourcing' (que l'on appelle aussi 'strategic outsourcing'). Dans le premier cas, il s'agit d'externaliser des activités stratégiquement moins importantes, qui ont plutôt une fonction de support. Dans le second cas, on va plus loin et on externalise aussi des activités qui sont importantes pour le succès à long terme de l'entreprise (Baden-Fuller et al., 2000; Quélin & Duhamel, 2003). Selon Alexander & Young (1996a), on peut parler d'outsourcing stratégique ou de 'core outsourcing' lorsque l'entreprise a élaboré un plan stratégique en matière d'outsourcing et lorsqu'elle externalise aussi des activités fondamentales.

2. Outsourcing/quasi outsourcing. Barthelemy & Geyer (2001) font une distinction entre outsourcing et quasi-outsourcing. L'outsourcing est le transfert d'activités à une organisation externe. Dans la formule du quasi outsourcing, on crée d'abord une société-sœur et on transfère ensuite les activités vers cette société.

3. Outsourcing sélectif/outsourcing total. Mylott (1995) & Pearlson (2001), quant à eux, font une distinction entre outsourcing total et outsourcing sélectif. Dans l'outsourcing total, on externalise une fonction dans son intégralité (par ex. externalisation complète de la politique de formation). Dans l'outsourcing sélectif, en revanche, on ne transfère qu'une partie de la fonction à un tiers (par ex. uniquement les formations portant sur des compétences non spécifiques pour l'entreprise). Willcockx & Lacity (1998) quantifient les diverses variantes. A une extrémité de la chaîne, on a l'insourcing total où 80% du budget (actifs, personnel et management) est sous la responsabilité directe de l'entreprise elle-même. A l'autre extrémité se trouve l'outsourcing total où 80% du budget est sous la responsabilité directe d'un partenaire externe. Entre ces deux extrêmes, on a la formule de l'outsourcing sélectif (ou partiel). On parle d'outsourcing sélectif lorsque 20% au minimum et 80% au maximum du budget total (par ex. le budget formation) est affecté à la rétribution du ou des partenaire(s) externe(s). Diverses études montrent que le taux de réussite est plus élevé dans l'outsourcing sélectif (Lacity & Willcockx, 1998).

4. Transitional, business process et business benefit outsourcing. Le 'transitional outsourcing' consiste à externaliser temporairement des activités (Lacity & Hirschheim, 1995). Cette forme d'outsourcing est souvent utilisée dans la phase de démarrage de nouvelles activités. On fait appel à cette formule jusqu'à ce que l'activité puisse être effectuée en interne. Citons par exemple la mise en route de services en matière d'accompagnement de carrière: on collabore d'abord avec un partenaire externe pour acquérir de l'expérience, puis on transfère l'activité en interne dès qu'on s'estime assez loin dans l'apprentissage. Dans le 'Business Process Outsourcing' (BPO), c'est un partenaire externe qui est entièrement responsable de l'exécution de l'intégralité d'une fonction ou d'un processus (Lacity et al., 1995; Lawler et al., 2004). Exemples bien connus: le catering, le nettoyage

et le gardiennage. Dans la formule du 'Business Benefit Outsourcing', les avantages spécifiques que le fournisseur peut apporter à l'entreprise cliente sont explicitement précisés dans le contrat qui les lie, et le paiement est conditionné par la réalisation effective de ces avantages. L'objectif de ce contrat est de lier le paiement aux résultats et de répartir le risque entre les deux parties.

5. Value added outsourcing et co-sourcing. Dans la formule du 'value added outsourcing', on externalise une activité parce qu'on estime que le fournisseur peut créer une valeur ajoutée que l'entreprise elle-même ne s'estime pas en mesure d'apporter. Dans le 'co-sourcing', on essaie d'effectuer l'activité en coopération avec un fournisseur. Les deux organisations externalisent chacune une partie de leurs tâches à l'autre, et chacune d'entre elles se concentre sur la partie qui lui incombe. Ce mode de collaboration, lorsque les organisations sont spécialisées dans la fonction en question, permet d'optimaliser les processus, ce qui profite aux deux parties. Cette forme d'outsourcing est parfois appelée outsourcing coopératif.

6. Multi-sourcing et backsourcing. Dans le multi-sourcing, on externalise une activité ou une fonction à plusieurs fournisseurs et on prévoit un contrat qui oblige ces fournisseurs à collaborer. Le backsourcing désigne la reprise en interne de l'activité ou de la fonction qui était auparavant externalisée.

7. Transformational outsourcing. Il s'agit d'une association entre le client et le fournisseur où les deux 'partenaires' s'allient pour réaliser un produit ou un service. Cette association peut prendre par exemple la forme d'une joint venture ou d'une alliance stratégique. Les deux parties apportent des moyens et des hommes et sont toutes deux intéressées au résultat. Il n'y a donc pas dans ce cas de relation traditionnelle client/fournisseur. En ce sens, il ne s'agit pas véritablement d'une forme d'outsourcing, mais plutôt d'une alternative à l'outsourcing. Bien que dans les joint ventures et les alliances stratégiques, il ne soit pas vraiment question d'outsourcing (pas de transfert unidirectionnel de moyens et d'hommes d'une partie vers l'autre), la frontière entre ces formes s'estompe parfois. Ainsi, la littérature montre que dans les gros contrats d'outsourcing, le client et le fournisseur s'engagent à collaborer étroitement (Bryce & Useem, 1998).

8. Shared services. Un 'shared service center', ou centre de services partagés, est un centre qui est chargé de la gestion des transactions quotidiennes pour plusieurs divisions d'une même entreprise. Des activités similaires, qui sont réparties entre les différentes divisions, sont concentrées dans une nouvelle unité. Cette formule permet d'éviter le dédoublement et la redondance des processus et de réaliser des économies d'échelle. Ainsi, par exemple, on peut centraliser dans un 'shared service center' l'administration des salaires qui était auparavant assurée par les départements RH des différentes divisions de l'entreprise. L'avantage, c'est que celle-ci apprend à se désengager de certaines tâches sans perdre le contrôle des activités. Le lien avec l'outsourcing, c'est donc le transfert d'activités, même si dans la plupart des cas, il s'agit d'un transfert vers un département interne spécialisé. On ne peut parler d'outsourcing que lorsque le shared service center est transféré vers un partenaire externe.

9. Offshoring. On parle d'offshoring lorsque l'exécution de processus est (en partie) délocalisée vers des pays à bas salaires (van Engelen, 2005). Les organisations peuvent réaliser cette opération en direct (avec responsabilité finale) ou la confier à un prestataire externe.

10. Outtasking. L'outtasking n'est guère différent du recours à une expertise externe pour l'exécution d'actions non récurrentes ou l'exécution d'activités. Aspect caractéristique de cette formule: le prestataire a acquis une telle spécialisation qu'il peut effectivement offrir une valeur ajoutée et qu'il est, sur le plan pratique, responsable de l'exécution de ces activités, tout en jouant le rôle de conseiller. La responsabilité finale reste toutefois du côté du client à qui revient par conséquent le pouvoir de décision.

Cadre 6. Le détachement: outsourcing ou pas?

Le détachement peut se définir comme 'la fourniture d'une expertise et/ou l'exécution de projets temporaires de nature technique pour le compte d'organisations". Il est souvent désigné aussi sous le terme de 'mise à disposition de travailleurs'.

Le détachement de travailleurs par un employeur (souvent un bureau de détachement) recouvre la situation où des travailleurs sont envoyés par leur employeur en vue de fournir une prestation de travail. Une telle situation présuppose le maintien de la relation de travail entre l'employeur et le travailleur détaché pendant toute la durée du détachement. Les organisations peuvent ainsi faire appel temporairement à des spécialistes pour l'exécution de missions qui ne font pas partie de leur activité fondamentale. Jusqu'à il y a peu, on recourait surtout au détachement dans le domaine de l'engineering. Aujourd'hui, le détachement s'est aussi fait une place au sein des entreprises qui ont besoin d'une expertise informatique ou financière. Les bureaux de détachement offrent aux entreprises des solutions flexibles en matière de gestion de projets, généralement de nature technique, en mettant à leur disposition sur place des professionnels qui disposent des connaissances et de l'expérience nécessaires pour mener à bien ces projets. Ces bureaux agissent en tant que prestataires de services et, pour ainsi dire, 'prêtent' des collaborateurs à d'autres organisations. Ces collaborateurs spécialisés sont ainsi détachés chez les donneurs d'ordre. Ce sont soit des travailleurs engagés par les bureaux de projet, soit des indépendants à qui ces bureaux confient une mission.

Le détachement en soi ne peut pas être considéré comme une forme d'outsourcing des RH, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, les contacts avec les bureaux de détachement se font dans la plupart des cas par l'intermédiaire du service des achats ou du service technique de l'organisation. Le département RH n'est que rarement l'interlocuteur. Deuxièmement, les bureaux de détachement n'offrent pas de services RH. Dans la formule du détachement, il s'agit pour le prestataire de fournir du personnel, et pour le donneur d'ordre d'accéder à des connaissances spécialisées.

Le choix de telle ou telle forme d'outsourcing dépend de différents facteurs. Une grande entreprise trouvera plus facile de constituer un département spécialisé sous la forme d'un shared service center. Une entreprise plus petite aura, en revanche, davantage tendance à externaliser une fonction dans son ensemble. En outre, toutes les formes d'outsourcing ne conviennent pas indifféremment pour tous les processus.
Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'outsourcing peut, selon Lepak et al. (2005), prendre deux formes différentes: celle d'un arrangement strictement contractuel et celle d'un partenariat. Une étude de Kakabadse & Kakabadse (2005) montre que la préférence des organisations va aujourd'hui vers une collaboration avec un fournisseur privilégié ('preferred supplier') et une collaboration sur base d'un contrat avec un seul fournisseur. D'autres formes telles que les alliances stratégiques, les joint ventures et les contrats avec rémunération liée aux performances sont beaucoup moins fréquentes mais pourraient connaître une forte croissance dans l'avenir. Il ressort également des interviews que nous avons réalisées que dans l'externalisation, on opte principalement pour une collaboration sur le long terme, sous la forme d'un partenariat avec un fournisseur privilégié. Cependant, les arrangements contractuels, c'est-à-dire des collaborations de nature temporaire et de durée assez courte, se rencontrent également.

"Nous essayons de collaborer essentiellement sur la base de partenariats. Il ne s'agit pas de collaborations auxquelles on peut mettre fin à la première occasion, dès qu'il y a un problème. Il doit y avoir une relation de confiance. La recherche constructive de solutions est également importante. Et le fournisseur doit partager dans une certaine mesure notre manière de voir les choses. C'est très important dans l'outsourcing." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

"Avec notre secrétariat social, nous avons une collaboration continue. Il s'agit de tâches qui nous occupent quasi quotidiennement. Pour l'administration des salaires, cette continuité est très importante. En revanche, l'externalisation à des bureaux de consultance porte toujours sur des projets plus limités. Dans ce cas, il est aussi beaucoup plus facile de changer rapidement de partenaire." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

Selon les managers RH interviewés, une telle collaboration de longue durée a beaucoup d'avantages. Voici ce qu'ils déclarent à ce propos:

"Nous essayons toujours de mettre sur pied une collaboration sur le long terme. Lorsqu'on prend un nouveau fournisseur, il doit se familiariser avec la culture de l'entreprise. Quand on noue une collaboration durable, il apprend peu à peu à connaître cette culture." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

"Pourquoi sommes-nous liés depuis si longtemps avec ce fournisseur? Eh bien, il connaît les hommes de notre entreprise, il sait les valeurs que notre entreprise défend. Et si je dois expliquer cela à un autre bureau externe, cela prendra des jours et des jours. Notre partenaire actuel a grandi avec nous et il connaît très bien la culture de l'entreprise." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

"Nous collaborons depuis des années avec le même consultant, c'est un facteur essentiel pour la réussite de l'outsourcing. Cette personne fait cela depuis des années et connaît très bien l'entreprise et tous les chefs de département." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

"Le fait d'avoir installé une collaboration durable avec ce fournisseur produit encore des avantages supplémentaires: le coût d'investissement est nettement réduit puisque nous ne devons pas engager de coûts pour apprendre à connaître un nouveau partenaire. En outre, une partie des coûts cachés liés à la gestion de cette relation tombe." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie

A QUI EXTERNALISER?

Adler (2003) fait une distinction entre trois types de fournisseurs de services RH: les consultants RH, les prestataires de services administratifs et les fournisseurs de technologies. Cette distinction est toutefois assez grossière. C'est pourquoi nous avons établi notre propre classification des services RH. Nous distinguons ainsi les fournisseurs de:

- services RH transactionnels;
- services RH transformationnels;
- services RH stratégiques;
- solutions technologiques RH;
- capital humain.

Cadre 7. Types de fournisseurs

Fournisseurs de ...	Description
Services transactionnels	Les activités RH transactionnelles sont des activités standardisées qui se situent dans la sphère administrative et qui visent la rationalisation de transactions entre l'employeur et le travailleur (souvent avec support technologique). En raison du haut degré de standardisation, ces activités peuvent être 'partagées' par de multiples organisations. Etant donné que les fournisseurs peuvent opérer pour un grand nombre de clients et donc générer des économies d'échelle, l'outsourcing favorise l'efficience. On peut citer l'exemple bien connu des secrétariats sociaux qui se chargent du calcul et de l'administration des salaires. Mais, on recourt aussi de plus en plus à l'outsourcing ou aux 'shared service centers' pour la gestion de dossiers, le traitement de plaintes, les conseils juridiques etc. Pour ce type d'activités, la relation client/fournisseur s'inscrit souvent sur le long terme. Les critères de performance sont l'exactitude, le respect des délais et l'efficience.
Services transformationnels	L'objectif transformationnel est au centre de la GRH; il s'agit de renforcer les compétences, la motivation et le niveau d'implication et de responsabilisation ('empowerment') des collaborateurs (cf. Sels & De Winne, 2005). Cet objectif peut être réalisé par différentes pratiques RH: recrutement & sélection et formation (avec un impact surtout sur les compétences), évaluation et rémunération des performances (impact surtout sur la motivation), conception de l'organisation et des tâches (impact surtout sur l'empowerment), etc. Nous appelons cet objectif 'transformationnel' car ce qui est visé en fin de compte, c'est un changement dans le sens du comportement et des efforts souhaités par l'entreprise. Dans ce cadre, l'efficacité est beaucoup plus importante que l'efficience. Pour assurer cette efficacité, il faut disposer d'une expertise. Si cette expertise n'est pas (encore) présente dans l'entreprise, l'outsourcing est assurément une option à envisager. Pensons par exemple au rôle des instituts de formation, des bureaux de recrutement & sélection, des spécialistes en accompagnement de carrière, etc.
Services RH stratégiques	La notion de 'partenaire stratégique' s'est nettement imposée dans le monde des RH au cours de ces dernières années. Le rôle du partenaire stratégique consiste à analyser les différentes options stratégiques en fonction des possibilités et des limites du capital humain de l'entreprise, à traduire ces options en priorités RH adéquates et à faciliter l'exécution des décisions stratégiques grâce au soutien de la politique RH. Etant donné l'impact important des décisions RH stratégiques et tactiques, un avis externe et une expertise complémentaire sont souvent d'une importance capitale. Les consultants RH jouent un rôle important dans ce domaine. Leurs activités peuvent se situer tant au niveau stratégique (constitution d'une équipe RH, formulation d'une stratégie RH) qu'au niveau tactique (traduction de la stratégie dans une approche adaptée du recrutement et de la sélection, de la rémunération des prestations, de la gestion des compétences, de la direction d'équipes, etc.) Ils peuvent en outre se concentrer à la fois sur le contenu ('content specialists') et sur les processus ('process consultants' ou agents de changement). D'autre part, ils peuvent avoir un rôle proactif ('strategy consultants') ou plutôt réactif et curatif ('trouble shooters'). Pour ces services stratégiques, il s'agit souvent de contrats de durée assez courte, ciblés sur des projets précis.

Cadre 7. Types de fournisseurs

Fournisseurs de ...	Description
Solutions technologiques RH	La technologie joue aujourd'hui un rôle essentiel dans la rationalisation des processus RH (Ruël et al., 2004; Torros-Coronas & Arias-Olivia, 2004; Van den Bos & Methorst, 2004; Wright & Dyer, 2000). Epinglons notamment l'impact important des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH) qui sont développés par exemple par People Soft, SAP, etc. De plus en plus d'organisations recourent à des solutions d'e-GRH, souvent encore à un niveau purement administratif ou transactionnel. Ainsi, grâce à ces applications automatisées, les collaborateurs ont la possibilité de corriger eux-mêmes leurs coordonnées (nom, adresse, etc.), de communiquer leurs demandes de congés, d'introduire leurs notes de frais, etc. Les possibilités offertes par les nouvelles technologies ne se limitent toutefois plus au domaine transactionnel et au développement de portails self-service pour le personnel ('employee self-service'). Elles peuvent aussi être exploitées pour les services transformationnels. Citons à ce propos les possibilités qui s'offrent dans le domaine de l'e-recruitment, de l'e-learning, de l'e-career management, de la gestion des portefeuilles électroniques de compétences, du 'knowledge sharing', etc. Même au niveau stratégique, la technologie joue un rôle important. Elle permet par exemple de générer des chiffres et indices agrégés qui peuvent être essentiels pour la prise de décisions stratégiques, la constitution de 'HR-scorecards' (tableaux de bord RH), etc.
Capital humain	Les fournisseurs RH fournissent non seulement des services, mais aussi des collaborateurs. L'exemple le plus connu est celui des entreprises de travail intérimaire qui se spécialisent dans la fourniture de travailleurs directement opérationnels. Elles peuvent à la fois soutenir la politique de flexibilité de l'entreprise (faire face aux fluctuations de l'activité, pourvoir aux remplacements) et faciliter la résolution d'éventuels problèmes de recrutement. Le monde de l'intérim a toutefois fortement évolué au fil du temps. On constate de plus en plus que l'intérim ne se limite plus aux ouvriers ou employés mais qu'il commence à s'implanter dans le domaine même de la GRH (HR-interim management). En outre, on s'intéresse de plus en plus à des formes de détachement de collaborateurs spécialisés, par exemple dans le domaine IT. Mentionnons encore les 'pools de travailleurs'. Lorsqu'un pool est géré par un fournisseur externe, on peut parler là aussi d'outsourcing.

Beaucoup de fournisseurs ne se limitent pas à un de ces cinq domaines. On observe d'ailleurs une tendance qui va vers l'élargissement de l'offre (Bates, 2003; Weatherly, 2005). Certains opérateurs offrent même un assortiment complet de services RH. Ceci permet ce que l'on appelle le 'one-stop-shopping': les entreprises clientes peuvent externaliser dans chacun de ces domaines tout en se limitant à un seul fournisseur. Celui-ci aura peut-être une expertise moins grande dans certains de ces domaines mais pourra éventuellement compenser cela par une connaissance plus approfondie de l'organisation cliente. On peut citer l'exemple typique de certains secrétariats sociaux qui se sont diversifiés dans plusieurs domaines: recrutement & sélection, formation et développement, HR-consulting et HR-interim management. Ils ont sensiblement élargi leur gamme de services et de produits et sont actifs sur l'ensemble du territoire des RH. En d'autres termes, ils sont passés d'une offre limitée (calcul des salaires) à une offre globale dans le domaine des RH. Une évolution similaire s'observe aussi dans le secteur de l'intérim. Depuis que le 'cloisonnement' des activités a été supprimé à la fin des années '90, les entreprises de travail intérimaire ont la possibilité d'offrir des services RH diversifiés. Ainsi, aujourd'hui, la plupart des sociétés d'intérim proposent également toute une panoplie de services: recrutement & sélection, outplacement, formation, installation d'agences inhouse, assistance pour l'accompagnement de carrière, etc. Le secteur de l'intérim entend donc de plus en plus se positionner comme un partenaire du département RH, un partenaire à qui l'on peut confier un nombre croissant de tâches (Delmotte et al., 2001).

2. L'outsourcing des RH. Opportunité ou menace?

LES MOTIFS

L'outsourcing devient une option quand on peut supposer que certaines activités peuvent être exécutées plus rapidement, mieux ou à moindre coût par une organisation externe. Il n'existe que peu d'études argumentées sur les motifs qui incitent à externaliser des activités RH (Klaas et al., 1999; Lever, 1997). Les motifs souvent cités dans la littérature viennent en grande partie du secteur des TIC. Cependant, cette littérature nous livre de nombreux enseignements sur les motivations du recours à l'outsourcing dans le domaine des RH.
Ainsi Yang & Huang (2000) font une distinction entre motifs économiques (par ex. réduction des coûts), motifs stratégiques (par ex. repli sur les activités fondamentales), motifs technologiques (par ex. accès au technologies les plus récentes), motifs relatifs à la qualité et motifs relatifs au management (par ex. problèmes de communication). D'autres auteurs ont complété la liste. Nous passons ci-après en revue les principaux motifs du recours à l'outsourcing.

1. **Réduction des coûts.** Les organisations peuvent recourir à l'outsourcing pour réduire leurs coûts (Csoko, 1995; McFarlan & Nolan, 1995; Quélin & Duhamel, 2003). Aujourd'hui, les départements RH se voient souvent contraints de fournir, d'une manière ou d'une autre, une plus grande valeur à un coût moindre. Une des solutions pour atteindre cet objectif est de se limiter aux activités essentielles et d'externaliser les tâches plus périphériques, en profitant des économies d'échelle (economies of scale) réalisées par le fournisseur (Blumberg, 1998; Grover et al, 1994; Gupta & Gupta, 1992; Jurison, 1995; Walker & Weber, 1984). Un fournisseur externe peut réaliser ces économies d'échellle en regroupant les activités similaires d'un grand nombre de clients (Abraham & Taylor, 1996; Finlay & King, 1999; Galanaki & Papalexandris, 2005; Goldfarb & Naasz, 1995; Klaas, 2003). Les économies d'échelle vont en outre souvent de pair avec des économies de compétences (economies of skill) et des économies de gamme (economies of scope). Les économies de compétences sont liées au fait que le fournisseur développe une grande expertise en travaillant pour différentes organisations. La réalisation d'économies de gamme s'explique par le fait que le fournisseur peut exploiter dans d'autres processus les connaissances qu'il a acquises. En outre, les coûts peuvent également être réduits en raison du fait que l'on doit moins investir dans certaines activités (Palvia, 1995). En effet, après externalisation, c'est le fournisseur qui est responsable de la politique d'investissement pour l'activité externalisée (Gilley et al., 2004a). Dans ce débat, la réduction du coût du travail retient particulièrement l'attention (Erridge, 1995; Lonsdale & Cox, 1998). Le personnel qui était auparavant nécessaire pour effectuer l'activité peut être réorienté dans d'autres domaines ou licencié (Harris et al., 1998).

"Nous faisons appel à une agence d'intérim inhouse, ce qui nous permet aussi de réduire les coûts en négociant un contrat compétitif. Actuellement, cet objectif est atteint. Je n'ai pas vu les chiffres les plus récents, mais je pense que nous économisons tout de même facilement 20% sur les frais de fonctionnement." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer

2. **Maîtrise des coûts.** Les organisations peuvent aussi recourir à l'outsourcing pour mieux contrôler leurs coûts (cost control) (Davidson, 2005). Il n'est pas rare que l'externalisation permette de rendre la structure des coûts plus claire et plus transparente (Bruijn, 1999). En tout cas, elle rend certains coûts plus prévisibles et donc plus facilement contrôlables. De par la relation contractuelle avec le fournisseur, on peut aussi davantage évaluer et déterminer les coûts à l'avance. Tout ceci permet une meilleure maîtrise des coûts.

3. **Focalisation sur les activités fondamentales.** En externalisant certaines activités RH opérationnelles (par ex. le calcul des salaires), on peut davantage se concentrer sur les tâches fondamentales (par ex. coordination stratégique de la politique de rémunération). L'outsourcing permet donc de se focaliser davantage sur les activités essentielles (Hamel & Prahalad, 1994; Kotabe & Murray, 1990; Prahalad & Hamel, 1990). Le raisonnement consiste à dire que les organisations doivent se concentrer sur les activités qui peuvent apporter une valeur ajoutée et un avantage compétitif et ont intérêt à externaliser les activités périphériques dont la valeur ajoutée est moindre (Ching et al., 1996; Quinn & Hilmer, 1994; Siegel, 2000). Ainsi, les tâches de support peuvent être confiées à un fournisseur dont c'est justement l'activité fondamentale. Ce transfert à un fournisseur externe permet de consacrer davantage de temps, de moyens et d'attention à des activités importantes sur le plan stratégique (Bragg, 1998; D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Dess et al., 1995; Welch & Nayak, 1992). L'outsourcing des RH libère ainsi des collaborateurs RH internes qui peuvent dès lors s'occuper d'activités stratégiques produisant davantage de valeur ajoutée.

"En externalisant, nous achetons en fait du temps. Je pense certes que beaucoup d'organisations ne recourent pas tellement à l'outsourcing pour libérer du temps et de la capacité, mais plutôt pour réduire leurs effectifs. Mais, quoi qu'il en soit, on gagne toujours un peu plus de temps pour se concentrer sur les dossiers plus stratégiques." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie

"Ces deux dernières années, nous sommes passés tout d'un coup de 10 à 80 intérimaires, de sorte que nous avions besoin de quelqu'un qui gérait quasiment les dossiers. C'était vraiment une perte de temps; avec ce temps, nous pouvions faire d'autres choses plus importantes. C'est pourquoi nous avons décidé de travailler avec une agence d'intérim inhouse. Cela nous permet de gagner vraiment beaucoup de temps. En outre, ils apprennent à connaître notre entreprise et ils sont toujours présents sur place." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer

4. **Accès à des connaissances spécialisées.** Un autre motif possible est le besoin de connaissances spécialisées qui ne sont pas disponibles en interne (Baden-Fuller et al., 2000; Csoko, 1995; Galanaki & Papalexandris, 2005; Greer et al., 1999; Stacey, 1998). L'outsourcing peut ainsi constituer une stratégie délibérée pour profiter des avantages offerts par des innovations émergentes. L'utilisation de ces connaissances spécialisées est considérée comme une source importante de valeur (Bryce & Useem, 1998; Prahalad & Hamel, 1990). Une étude de Greer et al. (1999) montre que ce sont surtout des entreprises jeunes (en phase de démarrage ou non) et de petite taille qui externalisent des activités RH. Leur fonction RH n'est pas encore complètement développée. En externalisant, elles peuvent acquérir de l'expertise RH sans augmenter leurs effectifs. Notons encore qu'il ne s'agit pas uniquement dans ce cadre d'expertise dans des activités RH de type stratégique et transformationnel. La législation et la réglementation du travail ont aussi atteint un tel niveau de complexité

que pas mal d'entreprises sont obligées de recourir à une expertise externe dans ce domaine. Les études d'Adler (2003) et Laabs (1993) – ce n'est donc pas un phénomène propre à la Belgique – montrent que de nombreux managers RH ont beaucoup de mal à suivre les changements constants de la législation et de la réglementation.

"Je pense qu'une organisation qui emploie 230 personnes, avec 2,6 ETP au département RH, doit par définition offrir un service généraliste et doit donc se tourner vers des fournisseurs externes pour certaines tâches. On ne peut pas développer soi-même tous les instruments RH. Sur une si petite échelle, cela n'aurait pas de sens. Grâce à l'externalisation, nous arrivons aussi à une meilleure qualité de service. Je ne suis pas sûr que si je faisais les sélections moi-même, le résultat serait meilleur. Ce que je sais, c'est que si je le faisais moi-même, je pourrais investir beaucoup moins de temps dans d'autres activités RH." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

5. **Amélioration de la qualité des services.** L'objectif d'amélioration de la qualité peut aussi être un motif pour recourir à l'outsourcing. Les fournisseurs se concentrent généralement sur un nombre limité d'activités. Grâce à cette spécialisation, ils peuvent plus facilement développer une vaste expertise (Lacity & Hirschheim, 1993a; Martinsons, 1993). Cette expertise peut se traduire par une plus grande qualité des services au profit de l'organisation qui externalise (Erridge, 1995). En outre, il arrive souvent qu'une démarche d'externalisation déclenche une prise de conscience. Il n'est pas rare qu'on commence par se poser des questions critiques du type 'quelle qualité fournissons-nous en fait?' et 'quelle qualité voulons-nous fournir?'. L'idée de l'outsourcing surgit alors d'ordinaire lorsqu'on fait une analyse comparée des différentes possibilités d'amélioration. Si l'on opte pour l'externalisation, on peut fixer des critères de performances et de qualité qui doivent garantir le niveau de qualité souhaité.

"L'outsourcing pour réduire les coûts n'est pas toujours à l'ordre du jour. Souvent, le premier objectif n'est pas de réaliser une économie mais d'améliorer la qualité. Parfois, on ne peut tout simplement pas faire mieux en interne. L'outsourcing peut donc être un moyen d'augmenter la qualité des services." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Il y a quelques années, nous gérions l'administration des salaires entièrement en interne. Mais, la qualité n'était pas optimale. Le système était obsolète. Nous étions en outre dépassés par la complexité de la matière. Il y avait aussi différentes approches selon les divisions. Rien que sur ce site, nous avons déjà cinq divisions et chacune a son propre système de prime, son propre 'merit system', sa propre grille des salaires, etc. C'était devenu tellement complexe et lourd à porter que nous avons décidé d'externaliser. L'objectif était d'englober tout le monde dans un système uniforme. Autre avantage: vous suivez toujours les modifications. Vous recevez tout 'automatiquement': c'est le moment des indexations, c'est le moment du pécule de vacances, etc. Cela va plus loin que la seule administration des salaires. C'est aussi suivre tous les changements. Si vous devez faire tout cela vous-même, vous devez engager quelqu'un en plus. Donc, cela a été une bonne chose pour nous." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer

6. **Flexibilité opérationnelle et financière.** L'outsourcing peut parfois permettre une plus grande flexibilité opérationnnelle (Bragg, 1998; Jurison, 1995). Les fonctions de support telles que les RH peuvent, à certains périodes, être confrontées à de sérieux problèmes de capacité. Lors de la création d'une nouvelle business unit, par exemple, il faut faire face à un surcroît d'activité imprévu dans le domaine du recrutement, de la sélection et de la formation de personnel. Dans une telle

situation, le recours à un fournisseur externe peut constituer un instrument de flexibilité efficace (Alexander & Young, 1996b). L'outsourcing est alors utilisé pour réagir aux fluctuations rapides de la demande interne. Il permet aussi à ce moment d'accroître la flexibilité financière. Les coûts peuvent évoluer en fonction de la demande réelle de services. On ne paie que ce dont on a besoin. En remplaçant un certain nombre de frais fixes par des frais variables, l'organisation est davantage en mesure de réagir de manière flexible aux mutations de son environnement (Alexander & Young, 1996b; Bragg, 1998; Lonsdale & Cox, 1998).

"Nous faisons appel à des tiers lorsque nous avons besoin de compétences RH spécifiques qui ne sont pas disponibles en interne et dans la mesure où nous pouvons nous appuyer sur des organisations qui ont certaines de nos tâches RH comme 'core business'. En outre, l'outsourcing a un rôle de tampon. Cela nous donne davantage de flexibilité dans les périodes de faible conjoncture. En cas de restructuration, nous faisons aussi appel à des tiers pour pouvoir gérer la réorganisation plus facilement, avec un bagage supplémentaire de connaissances et d'expérience." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

7. **Répartition et réduction des risques.** L'outsourcing peut permettre de réaliser une certaine répartition des risques (Ellram, 1991; Gilley et al., 2004a; Lever, 1997) entre l'entreprise qui externalise et son fournisseur. L'entreprise cliente peut tâcher de retirer un profit des investissements réalisés par le fournisseur et ainsi réduire le besoin d'investissements supplémentaires (Lei & Hitt, 1995; Lonsdale & Cox, 1998; Quinn, 1992). L'outsourcing peut donc conduire à une certaine réduction des risques en évitant des investissements (trop élevés). Le fournisseur peut, à son tour, répartir les risques entre un certain nombre d'entreprises qu'il a en portefeuille (Grover et al., 1994).

8. **Restructurations: fusions et acquisitions.** Dans un contexte de fusions et acquisitions, le département RH peut être confronté à d'énormes défis (Adler, 2003; Ulrich & Brockbank, 2005). On demande souvent aux managers RH d'intégrer une multitude de collaborateurs, de gérer des licenciements collectifs et d'harmoniser des cultures d'entreprise très différentes. En outre, les organisations, dans un tel contexte, doivent coordonner des systèmes RH souvent hétérogènes ou les fondre en un tout. Pour faciliter ces opérations, on peut faire appel à des partenaires externes. Cela permet de se concentrer encore davantage sur ce qui est important et de transférer des parties de la GRH (souvent des tâches de routine) à un fournisseur externe. On peut toutefois aussi recourir à l'outsourcing parce que l'on ne dispose pas en interne des compétences requises pour bien gérer la dimension RH des fusions et acquisitions. En outre, une fois que le projet est terminé, les collaborateurs spécialisés dans ce domaine deviennent dans de nombreux cas superflus.

9. **Renforcement de la capacité d'innovation.** L'outsourcing peut renforcer la capacité d'innovation (Gilley & Rasheed, 2000). Cette formule permet à l'organisation de changer de fournisseur lorsqu'une nouvelle technologie est disponible sur le marché, ce qui est tout bénéfice pour la capacité d'innovation. On a ainsi accès aux techniques modernes, sans devoir en supporter le coût. Cela profite bien entendu à la position concurrentielle de l'entreprise. Du reste, les fournisseurs très innovants présentent souvent encore, pour des raisons tout à fait différentes, plus 'mondaines', d'autres attraits pour les entreprises clientes. Ces fournisseurs se font souvent un nom et sont à la une de la presse professionnelle. Les entreprises clientes ont alors tendance à suivre le mouvement, en particulier pour surfer sur la notoriété croissante du fournisseur (Lam & Ham, 2005).

10. **Développement de la technologie RH.** Les progrès de l'informatique font que les systèmes d'information RH sont largement utilisés dans les organisations (Ruël et al., 2004; Torros-Coronas & Arias-Olivia, 2004; Van den Bos & Methorst, 2004; Wright & Dyer, 2000). Beaucoup d'entreprises estiment que les défis techniques qu'impliquent la mise en place et la maintenance de tels systèmes représentent un coût élevé qui n'apporte pas de véritable avantage concurrentiel. Pour ces organisations, l'outsourcing est une bonne alternative.

Cadre 8. Top 5 des motifs du recours à l'outsourcing RH– établi sur base des études de cas

a. Accès à des connaissances et à une expertise spécialisées
b. Focalisation sur les activités fondamentales: libérer du temps et des moyens pour les activités stratégiques
c. Augmentation de la flexibilité: réagir rapidement à un environnement en mutation
d. Réduction des coûts et économies d'échelle
e. Amélioration de la qualité des services
CONCLUSION: notre étude montre que la motivation qui est à l'origine de l'externalisation n'est pas en premier lieu financière. Le motif qui revient le plus souvent est l'accès à une expertise qui n'est pas présente dans l'entreprise. La focalisation sur les activités essentielles et l'augmentation de la flexibilité sont aussi fréquemment citées. La réduction des coûts (en exploitant les économies d'échelle réalisées par le fournisseur) n'est pas le premier objectif, mais constitue souvent un avantage additionnel. Cet avantage additionnel peut être considérable comme l'ont montré Domberger et Jensen (1997) dans leur étude. Ils ont en effet constaté que l'outsourcing permet d'obtenir une qualité identique pour un prix qui est souvent de 10 à 30% inférieur à ce qu'il serait si le service était assuré par l'organisation elle-même.

Il y a bien évidemment encore toute une série de facteurs qui peuvent avoir une influence sur la décision d'externaliser ou non. On constate que bon nombre d'entreprises décident d'externaliser parce que d'autres – et sourtout des concurrents directs ou des 'leaders' dans le secteur – le font. Il n'est donc pas rare que la décision d'externaliser relève d'un comportement d'imitation (Bragg, 1998; Dasborough & Sue-Chan, 2002; Smith et al., 1998). L'outsourcing peut en effet répondre à un effet de mode, à un effet d'entraînement (bandwagon-effect) (Lacity & Hirschheim, 1993b; Loh & Venkatraman, 1992). D'autre part, le degré d'externalisation dans les RH est aussi lié à ce qui se passe dans les autres domaines fonctionnels de l'entreprise. Les organisations qui ont une grande expérience de l'outsourcing dans d'autres domaines (par ex. TIC, marketing, R&D) ont effectivement davantage tendance à externaliser des parties de leur GRH (Patry et al., 1999; Scott-Jackson et al., 2005). C'est assez logique. Ces organisations ont en effet déjà l'expérience de la gestion des relations d'externalisation. Cependant, il ne faut pas perdre de vue le fait qu'une expérience d'outsourcing réussie dans un domaine est loin de constituer une garantie de succès dans d'autres domaines. On opère en effet sur des marchés tout à fait différents, avec d'autres acteurs et parfois d'autres règles du jeu. En interne aussi, les 'stakeholders' sont souvent tout à fait différents.

Les propos des managers RH que nous avons interviewés montrent en outre que les motivations peuvent varier en fonction du type d'activité RH. Gainey & Klaas (2002) constatent aussi dans leur étude que les motifs qui incitent à recourir à l'outsourcing diffèrent selon l'activité RH. Ainsi, la réduction des coûts joue un rôle important dans l'externalisation de tâches plutôt administratives (par ex. l'administration des salaires), tandis que les motifs liés au besoin de connaissances spécialisées et à la qualité jouent

plutôt pour des activités qui portent davantage sur le développement de compétences fondamentales (par ex. la formation).

D'autre part, la liste que nous avons établie est très statique. Elle énumère toute une série de motifs, mais cela ne permet pas de prendre en compte l'aspect dynamique, c'est-à-dire l'évolution de la motivation des entreprises qui externalisent. Ainsi, la littérature internationale souligne souvent que l'outsourcing, qui était initialement un instrument de réduction des coûts, est devenu en relativement peu de temps une méthode pour créer davantage de valeur ajoutée (Gilley et al., 2004a; Insinga & Werle, 2000; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Quelin & Duhamel (2003, p. 649) expriment les choses en ces termes: "Cost reductions, while important, are but one objective expected from outsourcing. Other objectives include improved flexibility, quality and control". Beaman (2004), de son côté, écrit: "The real payoff from outsourcing is not in reduced costs, but in improved quality – quality that results from process redesign, service improvements, access to expert knowledge, and risk mitigation - quality that is stimulated by freeing HR professionals from the administrative doldrums to focus on more strategic, value-added activities for the organization. Outsourcing is really about raising business performance." Une autre tendance, étroitement liée à cette évolution, est que la perception des avantages et des inconvénients de l'outsourcing a évolué dans un sens positif. 'Laisser jouer le marché' est aujourd'hui un slogan un peu moins chargé émotionnellement. Et les organisations qui croient encore aujourd'hui que l'adage 'ce que l'on fait soi-même est mieux fait' se vérifie dans tous les cas, paraissent plus arrogantes que sages.

LES RISQUES

Il ressort de ce qui précède que l'outsourcing présente de nombreux avantages potentiels. Mais, toute médaille a son revers. Nous allons maintenant nous pencher, non pas véritablement sur les inconvénients – car ils dépendent beaucoup du contexte – mais plutôt sur les risques et les pièges éventuels. En effet, certaines décisions d'externalisation ne tournent pas comme on l'on espérait et entraînent des coûts imprévus (Barthélemy, 2003; Bryce & Useem, 1998; Lankford & Parsa, 1999). Certaines études empiriques montrent aussi que l'outsourcing ne produit pas toujours les résultats escomptés (Kakabadse & Kakabadse, 2003; Saunders et al., 1997). Johnson (1997) constate: "Some companies have found themselves locked into long-term contracts with outside suppliers that are no longer competitive. Others have outsourced so much that they have no choice but to bring in consultants to evaluate and renegotiate deals gone bad". Nous passons brièvement en revue les problèmes qui peuvent se poser.

1. **Perte de contrôle.** En externalisant, on peut perdre le contrôle (direct) sur l'activité outsourcée (Barthelemy & Geyer, 2001; Elmuti et al., 1998; Jurison, 1995). Le fournisseur n'est pas sous la supervision directe du management, mais travaille généralement sur la base d'un contrat. Souvent, le donneur d'ordre n'a la possibilité de contrôler qu'après l'exécution de l'activité. En prévoyant des évaluations intermédiaires, on peut toutefois éviter pas mal de malheurs.

"Un des principaux inconvénients de l'outsourcing, c'est que vous n'avez pas toujours de prise sur le fournisseur externe. Vous perdez une partie du contrôle, aussi parce que vous avez moins de contrôle sur la personne de l'autre côté. Vous avez en fait peu d'impact sur la manière de procéder. La visibilité des prestations n'est en effet pas toujours très grande." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

2. **Dépendance par rapport au fournisseur.** L'entreprise qui externalise peut devenir dépendante du fournisseur (Aubert et al., 1998; Kakabadse & Kakabadse, 2003), surtout lorsqu'elle finit à terme par ne plus disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour comprendre, analyser et contrôler les activités du fournisseur. Externaliser sur un marché comportant un nombre réduit d'offreurs peut en outre accroître la vulnérabilité du donneur d'ordre. Moins il y a de fournisseurs disponibles, plus on risque de devenir dépendant.

"Avec un secrétariat social, on est vraiment dépendant. On ne peut pas changer de fournisseur du jour au lendemain. Pour établir une telle relation, il faut deux à trois ans de travail. C'est assurément un gros inconvénient. Lorsqu'un fournisseur occupe une position de monopole dans votre entreprise, les prestations peuvent parfois en pâtir. Ou bien lorsqu'un de vos fournisseurs traverse une crise, vous vous trouvez impliqué dans cette crise. Cela peut entraîner d'énormes problèmes." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE

3. **Perte d'expertise et de connaissances.** En externalisant, l'organisation peut perdre son expertise et ses connaissances dans le domaine concerné (Earl, 1996; Jurison, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2003; Lacity & Hirschheim, 1993a). Selon Kotabe & Murray (1990), cette perte d'expertise conduit dans de nombreux cas à une perte de compétitivité. En effet, l'expertise interne qui était indispensable pour réaliser les innovations nécessaires disparaît. En outre, l'organisation peut perdre le contact avec les savoir-faire nouveaux (Gilley & Rasheed, 2000; Lacity & Hirschheim, 1993a). Selon Quinn & Hilmer (1994), un problème peut également se poser lorsque l'organisation décide de reprendre en interne une activité qui était auparavant outsourcée ('backsourcing'). Suite à la disparition des connaissances, l'organisation aura du mal à remettre l'activité sur les rails. Dans le pire des cas, le fournisseur, après s'être approprié les principaux savoirs et savoir-faire, s'implante lui-même sur le marché et devient un concurrent pour l'organisation (Bettis et al., 1992).

4. **Influence négative sur les travailleurs qui restent.** L'outsourcing peut aussi avoir une influence négative sur les travailleurs qui restent (Elmuti et al., 1998; Embleton & Wright, 1998; Gupta & Gupta, 1992; Kakabadse & Kakabadse, 2003; Palvia, 1995). On oublie souvent cet effet de l'outsourcing sur le moral des travailleurs (Logan et al., 2004). L'opération d'externalisation s'accompagne parfois d'une réduction du personnel (Cameron, 1994; Mishra & Mishra, 1994). Cela peut susciter de la crainte et de la résistance parmi les travailleurs qui restent en place (par ex. crainte de perdre son emploi) (Domberger, 1998). Ainsi, l'externalisation est souvent ressentie comme une 'trahison'. Ces sentiments d'insécurité au sein du personnel peuvent, à leur tour, avoir un impact négatif sur la satisfaction au travail et la productivité (Alexander & Young, 1996a; Erridge, 1995; Kennedy et al., 2002). Des annonces d'externalisation peuvent en outre inciter des travailleurs à quitter prématurément l'entreprise (Kennedy et al., 2002; Nelson et al., 1995).

5. **Coûts cachés.** Des études montrent que l'outsourcing n'entraîne pas toujours la réduction des coûts espérée, mais induit même parfois une hausse des coûts (Domberger, 1998; Embleton & Wright, 1998; Laabs, 1998). Souvent, on oublie de prendre en compte les coûts cachés de l'outsourcing (Barthélemy, 2001; Jurison, 1995; Maltz & Ellram, 1997; Willcockx et al., 1995). Selon Barthélemy (2001), il existe quatre sortes de coûts cachés: les coûts de recherche et de contractualisation, les coûts de transition initiaux, les coûts liés à la gestion de la relation d'externalisation,

et les 'coûts de sortie' ('switching costs'). Les coûts de recherche sont les coûts liés à la recherche du fournisseur qui convient. Les coûts de contractualisation concernent la négociation et la rédaction du contrat d'externalisation. A côté de cela, il y a encore les coûts qui découlent de la gestion de la relation avec le fournisseur (Alexander & Young, 1996b). Ces coûts ont trois dimensions différentes: (a) surveillance de l'exécution du contrat pour vérifier que le fournisseur respecte bien ses obligations contractuelles, (b) négociations avec le fournisseur et sanction lorsqu'il ne respecte pas ses engagements et (c) négociations en vue de modifier le contrat en cas de circonstances imprévues. Enfin, les coûts de sortie (switching costs) regroupent l'ensemble des coûts subis par l'acheteur lorsqu'il change de fournisseur. Alexander & Young (1996b) indiquent que le coût réel de l'externalisation doit aussi inclure ces coûts 'cachés'.

"Que se passe-t-il lorsqu'un fournisseur décide de mettre fin à la collaboration? Lorsque vous prenez cette décision vous-même, vous pouvez prévoir un timing. Vous pouvez préparer la transition vers un autre partenaire. Mais, quand c'est votre partenaire qui rompt le contrat ... Si nous devions demain être confrontés au retrait de notre agence d'intérim inhouse, nous serions face à un gros problème, même si le contrat prévoit des pénalités pour ce type de cas. Avec le secrétariat social, les choses sont différentes, le contrat est bétonné. On ne peut d'ailleurs pas faire autrement." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

6. **Irréversibilité.** La perte de compétences (Quinn & Hilmer, 1994) et de capacités d'apprentissage (Hendry, 1995) peut faire de la décision d'externalisation une décision irréversible. Une fois que l'on a décidé d'externaliser, il est difficile de revenir en arrière (Embleton & Wright, 1998; Fink, 1994). Cette irréversibilité potentielle de la décision peut aussi constituer un risque important (Jurison, 1995). Selon Martinsons (1993), la reprise en interne d'activités auparavant externalisées (backsourcing) est à la fois difficile et coûteuse. Au coût du processus d'externalisation, il faut donc ajouter dans ce cas les coûts liés à la sortie de ce processus.

"Je pense qu'il est impensable pour nous de changer de secrétariat social du jour au lendemain. Si nous devions nous séparer, cela entraînerait des coûts énormes. Tous ces accords que nous avons mis au point, toutes ces applications IT communes,... Nous serions vraiment confrontés à de gros problèmes. Cela montre bien que nous sommes dépendants." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

7. **Comportement opportuniste du fournisseur.** Dans la littérature, on pointe aussi le comportement opportuniste du fournisseur comme un risque important de l'outsourcing (Eisenhardt, 1989). De manière générale, Johnson (1997) constate qu'une pression trop forte exercée sur les fournisseurs pour qu'ils prestent au-delà de leurs possibilités peut susciter un comportement opportuniste de leur part. Ce comportement peut se manifester par une baisse de la qualité des prestations, un refus d'appliquer de nouvelles technologies, des retards d'exécution, des hausses de prix non prévues,... Il est à noter que les conséquences négatives d'un tel comportement peuvent être réduites en prévoyant une clause de rupture dans le contrat. Cette clause permet à l'entreprise de sortir du contrat et de mettre fin unilatéralement à la collaboration au cas où un des problèmes précités se produit (Bragg, 1998; Harris et al., 1998).

8. **Conflits et différences de culture.** Dans le cadre d'une relation d'externalisation, des conflits peuvent surgir entre le donneur d'ordre et le fournisseur. En effet, celui-ci risque de vouloir maximaliser sa rentabilité, ce qui peut être dommageable pour les intérêts du client. Une telle situation peut être source de conflits. En outre, il faut tenir compte de la culture des deux organisations (DiRomualdo & Gurbaxani, 1998). Les différences de culture sont considérées dans la littérature comme un facteur important d'échec de l'outsourcing (Lam & Ham, 2005; Maurer & Mobley, 1998; Power et al., 2004).

"Un inconvénient potentiel de l'outsourcing, c'est que vous perdez une partie de la spécificité de l'entreprise. Ainsi, chez nous, n'importe quel nouveau travailleur doit être sélectionné ici, il doit avoir humé l'air, foulé le sol de l'entreprise. Si la sélection est effectuée par un bureau externe et se passe aussi à l'extérieur, le candidat n'a qu'une partie des informations, et surtout il n'a pas le contact avec la culture de l'entreprise. C'est aussi pour cela que nous collaborons avec des organisations qui collent le plus possible à notre culture d'entreprise." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

9. **Risques de fuites d'information.** En concluant un contrat avec un fournisseur, l'organisation court le risque que des informations confidentielles soient divulguées à l'extérieur, peut-être même à des concurrents. Il est en effet possible que le fournisseur travaille avec plusieurs sociétés et qu'il se laisse parfois aller à certaines indiscrétions (Grover et al., 1994; Lacity & Hirschheim, 1993c).

10. **La gestion de la relation prend beaucoup (trop) de temps.** La gestion de la collaboration entre le donneur d'ordre et le fournisseur demande beaucoup d'attention. Cela entraîne donc un surcroît de travail et cela prend du temps.

Cadre 9. Top 5 des risques de l'outsourcing RH– établi sur base des études de cas

a.	Perte de contrôle
b.	Perte de la spécificité de l'entreprise (culture d'entreprise)
c.	Dépendance par rapport au fournisseur
d.	Perte de connaissances et d'expertise
e.	Irréversibilité

CONCLUSION: Il ressort de notre étude que la perte de contrôle est le principal risque de l'outsourcing. Autres risques importants: la perte d'une partie de la culture d'entreprise et la dépendance vis-à-vis du fournisseur.

"La raison pour laquelle nous continuons à faire beaucoup de choses par nous-mêmes est liée au support IT et à l'expertise dont nous disposons. C'est aussi pour cela que le processus de recrutement et de sélection se passe très largement en interne. Nous avons constitué notre expertise progressivement. Les investissements d'hier portent leurs fruits aujourd'hui. Tous ces facteurs font que l'outsourcing n'est pas une priorité pour nous actuellement." (Hans Bogaert, Directeur des RH et de l'organisation, Volvo Cars Gent)

Nous avons interrogé nos interlocuteurs sur les raisons pour lesquelles ils ne recourent pas à l'outsourcing. Les motifs évoqués sont en partie liés aux risques que nous venons de citer. Ces motifs sont les suivants:

- Le risque de perte de contrôle rend difficile l'externalisation de certaines activités RH.
- L'outsourcing peut entraîner une perte de savoir-faire dans l'entreprise.
- La culture propre à l'entreprise fait qu'il n'est pas possible d'externaliser certaines activités RH. La distance entre l'entreprise et le fournisseur est trop grande.
- Les fournisseurs ne prestent pas suffisamment un travail sur mesure. Le client attend des solutions concrètes adaptées à son entreprise, mais le fournisseur n'est pas en mesure de les lui apporter.
- La complexité de l'organisation ne permet pas d'externaliser.
- Pour alléger le travail au sein de la fonction RH, on fait surtout appel aux line managers (internalisation) et on utilise les technologies RH (ex.: SAP, People Soft) au lieu de recourir à l'externalisation.
- On a suffisamment d'expertise en interne pour faire tout par soi-même.
- Les activités qui touchent aux relations humaines (par ex. relations et communication avec les travailleurs, les line managers et les syndicats) ne peuvent pas être transférées à un tiers.
- Les activités qui impliquent une capacité de jugement (par ex. évaluation des travailleurs, évaluation des performances, sélection finale de collaborateurs, ...) ne ne peuvent pas être externalisées.
- Les activités qui portent sur la stratégie et la politique de l'entreprise (par ex. traduction de la stratégie de l'organisation en priorités RH, élaboration de la stratégie RH, mise au point du programme RH,...) sont trop importantes pour être externalisées.

"Beaucoup d'organisations externalisent mais surtout pour des activités opérationnelles. Chez nous, ces activités sont confiées à la ligne hiérarchique et n'incombent plus depuis longtemps au département RH. Il s'agit en fait d'une externalisation au sein de l'entreprise. Les tâches opérationnelles sont pour ainsi dire externalisées aux line managers." (Hans Bogaert, Directeur des RH et de l'organisation, Volvo Cars Gent)

"Là où vous aviez autrefois un seul statut, vous avez maintenant 10 à 15 statuts différents qu'il faut suivre. Cela a bien entendu des conséquences. Expliquer tout cela à un intervenant externe est très difficile. C'est déjà tellement difficile pour nous de suivre tous ces changements, même si nous avons des collaborateurs très compétents. Donc, en raison de la complexité de l'entreprise et de notre volonté de faire du sur mesure, nous préférons exécuter une grande partie des tâches en interne. Etant donné que nous avons des collaborateurs qui maîtrisent la matière, nous poursuivrons encore davantage dans cette voie. Et comme, en outre, leur expertise est toujours de plus en plus grande, il devient de plus en plus difficile d'externaliser." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

L'OUTSOURCING DES RH: OPPORTUNITE OU MENACE? [4]

L'externalisation d'activités est considérée comme une opération susceptible d'apporter un avantage compétitif (Elmuti et al., 1998; Gupta & Zhender, 1994). Des

[4] Ce paragraphe est basé sur l'article de Delmotte, J. & Sels, L. (2004) 'HR-outsourcing: kans of bedreiging?' Tijdschrift voor HRM, 7(4), pp. 31-56.

études montrent également que l'externalisation d'activités non essentielles peut avoir une influence sur les performances de l'entreprise (D'aveni & Ravenscraft, 1994; Hayes et al., 2000; Lei & Hitt, 1995). Gilley & Rasheed (2000) voient à cela trois explications possibles. Primo, l'externalisation d'activités non fondamentales permet aux organisations de se concenter sur les tâches qui ont une importance stratégique. Secundo, elle peut induire une amélioration de la qualité des services. Enfin, elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de renforcer sa position concurrentielle.

Nous allons maintenant nous pencher de manière plus approfondie sur la question de savoir si l'outsourcing des RH implique plutôt des opportunités ou bien des menaces. Certains considèrent que l'outsourcing vide la mission du département RH de son contenu et parlent d''anorexie' des RH (Greer et al., 1999). L'externalisation des RH met, selon eux, les services du personnel sous pression. De très nombreux articles de la presse professionnelle donnent d'ailleurs le ton: 'Le département RH: une espèce menacée?', 'La fin du département RH est-elle en vue?', 'Le département RH condamné à mort?', ... D'autres disent, quant à eux, que l'externalisation des RH libère de l''espace' pour des tâches RH plus stratégiques et plus tactiques et permet de se concentrer davantage sur les activités fondamentales (Adler, 2003; Lepak & Snell, 1998; Maurer & Mobley, 1998; Switser, 1997). Sur base des données de 1.566 sièges d'exploitation provenant de l'étude PASO (Panel Survey of Organizations), nous allons explorer ces deux pistes de réflexion et nous allons tâcher de répondre à la question de savoir si les organisations qui mettent fortement l'accent sur la réduction des coûts de la GRH externalisent davantage ou moins que celles qui mettent fortement l'accent sur la fonction stratégique de la GRH. Commençons par résumer ces deux positions.

Une première piste part du principe qu'une implication stratégique plus grande des RH favorise justement l'externalisation. Cet objectif d'implication stratégique plus grande peut entre autres être atteint par une focalisation sur les activités qui sont importantes du point de vue stratégique. L'outsourcing peut libérer la fonction RH de certaines tâches administratives de routine et dégager davantage de temps et de moyens pour qu'elle puisse jouer un rôle plus proactif et plus stratégique. En outre, on peut supposer que les managers RH qui sont impliqués dans la prise de décisions stratégiques se posent davantage la question de la distinction entre activités fondamentales et activités périphériques. Dans les organisations où la fonction RH est reconnue comme un partenaire stratégique, il y a sans doute moins de craintes au sein du département RH quant à l'impact de l'outsourcing sur sa position et ses attributions. Il semble bien en effet que les appréhensions vis-à-vis de l'outsourcing sont plus grandes dans les organisations où cette orientation stratégique n'existe pas (Klaas et al., 2001). On peut donc supposer qu'il existe une corrélation positive entre l'accent mis sur l'ancrage stratégique de la GRH et le degré d'externalisation.

La seconde piste est un peu moins optimiste. Nous avons mentionné plus haut que la réduction des coûts est aussi un motif important dans la décision d'externaliser. L'externalisation est alors un instrument pour garder les coûts sous contrôle et/ou pour réaliser une réduction des coûts à court terme. Des études américaines surtout montrent qu'une pression permanente est exercée sur les départements RH pour qu'ils réduisent leurs coûts et leurs effectifs (Cameron, 1994; Yeung et al., 1994) et que l'outsourcing est utilisé comme un instrument important dans ce cadre (Greer et al., 1999). L'outsourcing, en d'autres termes, peut être fortement dicté par des considérations de coût. Nous arrivons ainsi à une seconde hypothèse qui est en

concurrence avec la première et qui présuppose que les organisations qui mettent l'accent sur la réduction des coûts de la GRH externalisent davantage.

Laissons d'abord parler les chiffres. Nous nous basons sur une analyse régressive avec l''ampleur de l'externalisation' comme variable à expliquer[5]. Pour faciliter la compréhension pour les lecteurs qui ne sont pas tellement habitués à l'interprétation des coefficients de régression, nous allons essayer d'exposer le plus clairement possible les conclusions que l'on peut tirer du tableau ci-dessous[6].

Tableau 1. Synthèse des résultats de l'analyse régressive avec le degré d'externalisation comme variable dépendante (le graphique rend compte uniquement de la direction de la corrélation et de l'intensité du lien)

	Corrélation avec le degré d'externalisation
ÉTAPE 1	
Utilisation d'un tableau de bord RH	+++
Degré d'implication stratégique de la GRH	++
Degré d'internalisation des activités RH	+
ÉTAPE 2	
Proportion de collaborateurs dans des fonctions RH	+
Evolution du volume du département RH	0
Evolution de l'emploi dans l'organisation	0

Note: L'enquête statistique inclut un certain nombre de variables de contrôle dont la plus importante est l'intensité de la GRH. Il s'agit d'un indice composé à chaque fois de deux pratiques RH portant sur six domaines des RH: recrutement & sélection, gestion de la carrière, formation, rémunération, évaluation et participation des travailleurs. Lorsqu'une organisation obtient un score faible, cela signifie qu'elle a une politique RH moins développée. Cela signifie également que moins d'activités entrent en ligne de compte pour être externalisées. D'où précisément l'importance de cette variable comme variable de contrôle. Les éventuelles différences d'intensité de la GRH sont ainsi neutralisées dans l'analyse. Trois autres variables de contrôle sont également prévues: le secteur d'activité (avec le secteur des soins de santé comme catégorie de référence), la taille et l'âge du siège d'exploitation.

[5] Le questionnaire portait sur dix activités RH et l'on a demandé aux sièges d'exploitation si ces activités étaient effectuées par une organisation externe (valeur 1 = externalisation; valeur 0 = pas d'externalisation). En additionnant les résultats, on a obtenu un score global pour la variable 'externalisation', avec une valeur située entre 0 (aucune activité RH externalisée) et 10 (toutes les activités RH externalisées). Un siège d'exploitation qui externalise uniquement la formation, l'évaluation du personnel et et l'administration des salaires, obtient donc un score de '3'.

[6] Pour les analyses régressives (avec coefficients de régression), nous renvoyons le lecteur à l'article de Delmotte, J. & Sels, L. (2004) 'HR-outsourcing: kans of bedreiging?' Tijdschrift voor HRM, 7(4): 31-56.

ÉTAPE 1. Dans une première étape, l'orientation stratégique de la GRH est corrélée avec le degré d'externalisation. Pour mesurer l'orientation stratégique, nous observons trois indicateurs. Le premier est l'utilisation ou non d'un 'HR-scorecard', ou tableau de bord RH. Le 'HR-scorecard' (Becker et al., 2001) est dérivé du 'balanced scorecard' (Kaplan & Norton, 1992). Il s'agit d'un système de planification stratégique et en même temps d'un système de mesure qui doit permettre d'analyser la contribution de la GRH aux résultats de l'entreprise. Ce tableau de bord peut donc être un instrument pour identifier les activités fondamentales. Le deuxième indicateur est l'implication stratégique de la GRH dans la politique de l'organisation. Nous regardons notamment dans quelle mesure le responsable du personnel est impliqué dans la prise de décisions stratégiques au comité de direction ou au sein de l'équipe du top management. Le troisième indicateur est le degré d'internalisation des activités RH. L'internalisation désigne le fait de déléguer des responsabilités RH à la ligne hiérarchique. Ce phénomène est pointé comme une tendance importante dans la littérature consacrée à la GRH (Larsen & Brewster, 2003; McGovern et al., 1997; Whittaker & Marchington, 2003). La ligne hiérarchique deviendrait 'propriétaire' d'un nombre croissant de processus RH. Une telle internalisation a bien entendu un impact sur le positionnement des professionnels RH dans les organisations. Si, par exemple, le 'people management' peut être transféré à la ligne hiérarchique, alors les professionnels RH peuvent se concentrer sur des activités stratégiques et tactiques.
Il est frappant de constater que les trois indicateurs de l'orientation stratégique montrent une corrélation fortement positive avec le degré d'externalisation. En d'autres termes, si l'on compare des organisations de taille et d'âge identique, qui sont en outre actives dans le même secteur et qui ont une intensité de la GRH identique (variables de contrôle), on constate (1) que les organisations qui utilisent un tableau de bord RH externalisent davantage; (2) que les organisations où le responsable du personnel est pleinement impliqué dans la prise de décisions stratégiques externalisent davantage et (3) que les organisations qui présentent un degré plus élevé d'internalisation vont aussi plus loin dans le processus d'externalisation. Tout ceci indique donc l'existence d'une corrélation fortement positive entre l'orientation stratégique de la GRH et le degré d'externalisation.

ÉTAPE 2. Dans la deuxième étape, nous examinons s'il y a une corrélation entre l'accent mis sur la réduction des coûts de la GRH et le degré d'externalisation. Le premier indicateur de la focalisation sur les coûts est la proportion de collaborateurs dans les fonctions RH. Si l'on externalise pour minimaliser les frais généraux internes liés aux RH, on peut s'attendre à ce qu'il y ait une corrélation négative entre le degré d'externalisation et le pourcentage de travailleurs occupés dans des fonctions RH. Le second indicateur est l'évolution des effectifs RH en 2002. Là aussi, si l'externalisation est effectivement dictée par une volonté de réduire les coûts au minimum, on peut s'attendre à ce que les sièges d'exploitation qui ont élagué leur département RH présentent un degré d'externalisation plus élevé. Le troisième indicateur est l'évolution générale de l'emploi en 2002. Une diminution des effectifs dans les fonctions fondamentales va souvent de pair avec une diminution des effectifs dans les fonctions de support telles que la GRH. Pour maîtriser les frais généraux, les organisations essaient de maintenir un rapport constant (équilibre) entre ces deux types d'effectifs. L'outsourcing est un instrument fréquemment utilisé à cet effet. On peut s'attendre à ce que les sièges d'exploitation qui ont fortement réduit leur personnel présentent un degré plus élevé d'externalisation.

Or, les résultats montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre des changements dans les effectifs du département RH et le degré d'externalisation. Ceci vaut aussi pour l'évolution globale des effectifs. En d'autres termes, les résultats indiquent qu'il n'y a pas de relation entre une diminution de l'emploi et une externalisation plus grande des RH. On constate en outre qu'il y a une corrélation positive entre la proportion de collaborateurs dans des fonctions RH et le degré d'externalisation. Cela signifie que si l'on compare des organisations du même secteur, de la même taille, du même âge et présentant une intensité de la GRH similaire, ce sont précisément les organisations qui ont en moyenne des effectifs RH plus élevés qui externalisent dans davantage de domaines. Tous ces résultats vont donc à l'encontre de l'idée selon laquelle l'outsourcing porte fortement atteinte à la fonction RH interne ou est plus utilisé dans les entreprises qui mettent surtout l'accent sur la réduction des coûts de la GRH.

Ces analyses mettent en évidence deux constats importants. Tout d'abord, les résultats indiquent que les sièges d'exploitation qui mettent l'accent sur la réduction des coûts de la GRH n'externalisent pas plus que ceux pour qui ce n'est pas une priorité. L'externalisation d'activités RH n'est donc pas uniquement un instrument qui permet de comprimer les coûts. L'analyse montre en effet qu'il existe une étroite corrélation entre une politique d'ancrage stratégique de la GRH et le degré d'externalisation. Deuxième constat important: l'internalisation (délégation de responsabilités RH à la ligne hiérarchique) et l'externalisation sont fortement corrélées. Cette conjugaison des deux mouvements ne signifie toutefois pas que les attributions du département RH sont vidées de leur contenu. Cela permet en effet de renforcer l'orientation stratégique du département RH. En externalisant les tâches RH opérationnelles et en déléguant le management des hommes à la ligne hiérarchique, le département RH dispose de davantage de temps et d'espace pour se concentrer sur des tâches plus stratégiques. En d'autres termes, internalisation et externalisation conjuguées permettent à la fonction RH de se repositionner et d'endosser le rôle de 'strategic business partner'.

Les chiffres ne donnent donc pas raison aux pessimistes. Nous ne disons pas que l'outsourcing ne crée pas de nouveaux problèmes. Mais, ce que nous pouvons dire, c'est que l'outsourcing n'est pas ce 'grand danger' qui menacerait, selon certains, la fonction RH interne. Si la fonction RH aujourd'hui doit être à la fois stratégique, flexible, efficiente et au service du client, le recours à une aide externe semble tout à fait bienvenu. L'externalisation peut être un instrument de choix pour concilier ces exigences difficilement compatibles. Ainsi, l'externalisation d'activités RH très spécialisées ou plutôt périphériques peut créer un espace pour un rôle plus proactif et plus stratégique. Le développement des prestaires externes en GRH doit justement permettre au personnel RH de se repositionner quelque peu et d'abandonner le profil du spécialiste souvent concentré sur un domaine étroit pour celui d'un généraliste plus polyvalent qui est en mesure de faire face à un éventail beaucoup plus large de questions et de problèmes. Cela devrait favoriser non seulement l'efficience, mais aussi et surtout le service au client. Des études montrent en tout cas que que la fonction RH ne peut jouer un rôle stratégique et proactif au sein de l'organisation que si le travail opérationnel peut en partie être rationnalisé, externalisé ou automatisé (Conner & Ulrich, 1996; Lawler & Mohrman, 2003b; Mohrman et al., 1995). Nous allons maintenant nous pencher de manière plus approfondie sur ce dernier constat. Nous allons en effet examiner quelle est l'influence de certaines évolutions (outsourcing, délégation à la ligne hiérarchique et automatisation) sur le développement de la fonction RH.

3. L'outsourcing des RH. Les effets sur la fonction RH

LES MULTIPLES CASQUETTES DE LA FONCTION RH

Au cours de la dernière décennie, le rôle du manager RH a connu une évolution rapide. La liste des rôles qu'il doit endosser s'est considérablement allongée, dans des directions parfois très diverses. Le manager RH moderne doit exceller dans des rôles très variés: business person, change agent, consultant to organization, assessor, diagnostician, partner to line, strategy implementor, talent manager, catalyst, asset manager, cost controller, … La constante qui revient dans toutes les considérations sur le rôle du manager RH, c'est sans aucun doute l'accent plus marqué qui est mis sur l'orientation stratégique. Si une GRH efficace est synonyme d'une GRH qui soutient le cours stratégique de l'entreprise, les activités stratégiques devront prendre plus d'importance dans le portefeuille de commandes du manager RH.

Les modèles les plus normatifs indiquent effectivement que la fonction RH doit se positionner davantage sur le terrain stratégique et que les tâches opérationnelles peuvent être en partie rationalisées, externalisées ou automatisées (Conner & Ulrich, 1996; Mohrman et al., 1995). Selon ces modèles, le professionnel RH doit conquérir sa place au comité de direction; il/elle doit littéralement 'compter avec' s'il/elle veut véritablement compter. C'est un plaidoyer non déguisé pour une GRH qui est basée sur les chiffres et qui a pour leitmotiv la création de valeur ajoutée. Le professionnel RH ne doit pas déterminer lui-même l'agenda, mais il doit voir ce dont la ligne hiérarchique et la direction générale ont besoin et les assister dans la réalisation de leurs objectifs. On utilise parfois la comparaison avec la relation entre l'architecte et le propriétaire. Le manager RH est l'architecte, le line manager est le maître de l'ouvrage. Le maître de l'ouvrage détermine ce qui est nécessaire, et l'architecte est le levier pour le réaliser.

Le modèle dominant est celui d'Ulrich (1997). L'avantage de son modèle par rapport à beaucoup d'autres, c'est qu'il ne se laisse pas trop aller à des banalités du style 'moins opérationnel, plus stratégique'. Le modèle trace plutôt les contours d'une fonction RH qui doit assumer des rôles de plus en plus complexes et paradoxaux; une fonction qui doit exceller à la fois dans les activités stratégiques et opérationnelles, sur le long terme comme sur le court terme.

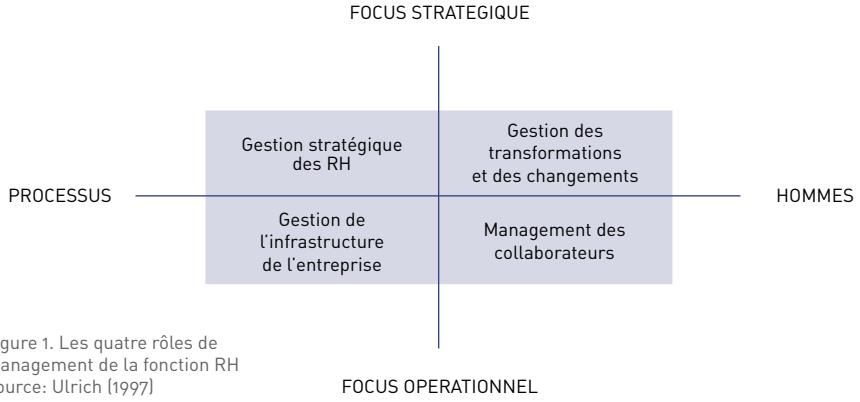


Figure 1. Les quatre rôles de management de la fonction RH
Source: Ulrich (1997)

Ulrich distingue quatre manières pour les professionnels RH de créer de la valeur ajoutée: en soutenant l'exécution de la stratégie ('strategic partner'), en développant une infrastructure RH efficiente ('administrative expert'), en assurant une implication et des contributions optimales des collaborateurs ('employee champion') et en gérant avec souplesse les transformations et changements internes ('change agent').

1. La gestion stratégique des RH a pour objectif d'harmoniser les stratégies RH en fonction des stratégies de l'entreprise. La contribution du manager RH consiste à aider à l'élaboration des stratégies, à poser les bonnes questions pour traduire la stratégie en actions et à élaborer des pratiques de GRH qui correspondent à la stratégie adoptée. S'il parvient à assumer ce rôle, alors on peut véritablement parler de partenaire stratégique. Sa principale activité est la traduction des stratégies de l'entreprise en priorités RH. Ce n'est d'ailleurs pas toujours le travail le plus agréable. Imaginez que vous êtes le manager RH d'une chaîne de grands magasins qui, sous la pression du marché, opte pour une stratégie de réduction maximale des coûts. En votre qualité de partenaire stratégique, c'est à vous qu'échoit alors le difficile honneur d'aider à minimaliser les coûts de personnel par filiale. Vos priorités seront alors sans doute les suivantes: mener des négociations salariales très serrées, élaborer des stratégies de réduction des effectifs, renforcer la rotation du personnel et durcir les critères de performances.

2. Ce qu'Ulrich entend par gestion de l'infrastructure de l'entreprise, c'est une exécution professionnelle et efficiente des processus de GRH. Un professionnel RH doit pouvoir garantir que les processus plus opérationnels tels que le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation, la promotion et autres sont (peuvent être) conçus et implémentés de manière efficace et efficiente. Cela est et reste une mission très importante. Ulrich est très clair à ce sujet: l'orientation plus stratégique de la GRH ne doit pas amener à négliger ces tâches plus opérationnelles. Le manager RH est vraiment un expert administratif s'il est constamment attentif à l'optimalisation des processus et des procédures, s'il assure la surveillance de ces processus dans une perspective de gestion intégrale de la qualité et s'il est à la recherche de possibilités pour accroître l'efficience ('faire plus avec moins').

3. Le management des collaborateurs est la fonction qui consiste à répondre aux problèmes et aux besoins des travailleurs. Les professionnels RH doivent être attentifs aux besoins des collaborateurs et faire preuve d'empathie. Ecouter, apporter les réponses adéquates et donner aux collaborateurs les moyens qui satisfont à leurs besoins, par nature variables, sont des missions importantes dans ce cadre. Ulrich définit ce rôle comme celui de l''employee champion'. Mais, ce travail opérationnel de terrain comporte aussi un aspect stratégique. Le capital humain est en effet une composante essentielle du capital de l'entreprise. Si la fonction RH veut contribuer à renforcer le capital de l'entreprise, elle doit en premier lieu contribuer à développer le capital humain. L'objectif final est d'avoir des collaborateurs plus motivés et plus compétents, ce qui favorise en dernier ressort la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

4. Les transformations induisent des changements culturels radicaux dans les organisations. Selon Ulrich, la notion de changement fait référence à une adaptation constante des projets de l'organisation, à l'amélioration des processus et à la recherche de possibilités pour raccourcir les cycles d'activité. La gestion des transformations et des changements signifie que les managers RH doivent

aider à l'implémentation de ces processus de changements, tout en respectant la tradition et l'histoire de l'entreprise. La contribution des professionnels RH consiste à générer les capacités d'adaptation nécessaires, à mener un travail de conviction auprès du personnel pour qu'il accepte de renoncer aux anciennes manières de faire et à renforcer la confiance. En tant qu'agents du changement, ils doivent identifier les problèmes et les replacer dans leur contexte, élaborer des plans d'action, établir des relations et aider à résoudre les problèmes.

LES COMMUNAUTES RH

Ulrich (1997) souligne dans son modèle que le département RH n'est pas le seul responsable de l'exécution des quatre missions de la fonction RH. Même si la responsabilité finale (accountability) incombe aux professionnels RH, pour l'exécution de chacune des missions, il doit y avoir une responsabilité partagée (shared responsibility). Dans l'analyse, la réflexion doit donc davantage porter sur l'ensemble de la communauté RH. Celle-ci englobe non seulement les professionnels RH, mais aussi les consultants externes et les prestataires de services RH, les line managers qui sont responsables de la gestion des hommes, les responsables IT qui aident à développer des systèmes d'information RH, etc.

A la figure 2, Ulrich schématise concrètement la répartition des responsabilités. Il peut bien entendu y avoir des différences selon les organisations. Le schéma colle toutefois parfaitement à la conception moderne des RH puisqu'il met très nettement l'accent sur une orientation plus stratégique. En effet, la répartition du temps telle qu'elle est décrite par Ulrich fait la part belle au rôle des professionnels RH en tant que partenaires stratégiques.

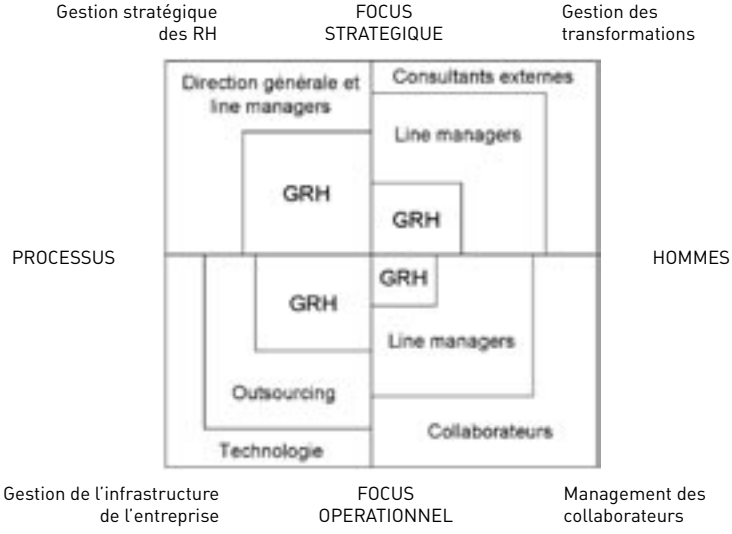


Figure 2. Répartition des tâches et responsabilité partagée
Source: Ulrich (1997)

Examinons maintenant plus en détail les deux champs 'opérationnels' du schéma d'Ulrich.

1. Employee champion. La responsabilité de la ligne hiérarchique dans le 'management des collaborateurs' (employee champion) est un point qui revient sans cesse dans la discussion. Le schéma normatif d'Ulrich indique que la contribution des line managers dans ce domaine est très importante. Dans la suite de l'analyse, nous parlerons à ce propos d'internalisation de la fonction RH. Lorsqu'un travailleur, par exemple, formule une plainte ou fait part de soucis personnels, ce n'est pas aux professionnels RH de résoudre le problème. Cela incombe à la ligne hiérarchique. Les professionnels RH doivent, quant à eux, s'assurer que les line managers ou les cadres moyens ont les compétences nécessaires pour traiter les plaintes, par exemple en les formant aux techniques de feedback et à la gestion des conflits. Ils interviennent donc en quelque sorte en seconde ligne. Les collaborateurs eux-mêmes ont aussi un rôle à jouer, du fait notamment du développement important du travail en équipe (avec gestion autonome). Dans ces équipes, on voit en effet apparaître toute une série de tâches liées aux RH et au 'people management': conseils lors de la sélection de nouveaux membres de l'équipe, participation à des diagnostics à évaluateurs multiples ('multirater assessment') comme le 360°-feedback, attention portée à l'apprentissage relationnel, au mentoring et au coaching, etc.

"La gestion du personnel est assurée par la ligne hiérarchique. Les cadres sont en fait les véritables 'people managers'. La mission de la fonction RH est de soutenir la ligne hiérarchique et de lui offrir des instruments. Il y a déjà énormément de tâches qui sont déléguées mais nous devons encore améliorer le soutien aux line managers. Nous devons aussi les former, par exemple à la conduite d'entretiens de fonctionnement. Les instruments sont là (schémas d'évaluation,...) mais ils doivent pouvoir travailler avec." (Karel Colman, Directeur du personnel, Boerenbond)

"En ce qui concerne l'application de la politique RH, on peut dire qu'elle revient à la ligne hiérarchique. Les line managers sont donc en fait les véritables 'people managers' et cela est vraiment intégré dans l'organisation. Ce sont eux qui s'adressent en premier au collaborateur pour lui demander d'effectuer une tâche. Ils doivent encadrer et gérer cette relation." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

2. Administrative expert. En ce qui concerne l'organisation du rôle d'expert administratif (gestion de l'infrastructure de l'entreprise), les modes et les battages médiatiques ne manquent pas non plus. Le thème central du débat – y compris dans notre brochure – est l'outsourcing des RH, l'externalisation de la fonction RH, avec en particulier la question de savoir jusqu'où on peut/doit aller dans l'externalisation des activités transactionnelles notamment. Deux autres thèmes qui retiennent particulièrement l'attention sont la création de 'shared service centers' et l'intérêt croissant pour la technologie RH. Ce dernier thème concerne l'implémentation des Systèmes d'Information Ressources Humaines (SIRH – la plupart du temps intégrés dans des systèmes ERP tels que SAP ou People Soft). Que les SIRH aient le vent en poupe, tous les travailleurs employés dans de grandes entreprises peuvent le constater quotidiennement sur le terrain. De plus en plus de grandes entreprises font en effet appel à l'e-GRH, souvent encore à un niveau purement administratif ou transactionnel. Ainsi, les collaborateurs ont la possibilité de corriger eux-mêmes dans leur dossier personnel leurs coordonnées (nom, adresse, etc.), de communiquer leurs demandes de congés, d'introduire leurs notes de frais, de s'inscrire à des formations, de gérer

les dossiers de collaborateurs, etc. Pour les managers et les services du personnel, ces applications automatisées offrent des possibilités supplémentaires pour rationaliser les aspects administratifs des principaux processus de GRH.

"L'informatisation peut alléger notre travail opérationnel. Bien entendu, il faut garder le contrôle et s'assurer que tout fonctionne bien, mais les technologies de l'information sont un instrument qui permet de faciliter l'exécution de certaines tâches." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

Contrairement à ce que le schéma d'Ulrich laisse supposer, les technologies de l'information n'offrent pas uniquement des possibilités pour optimaliser le rôle d'expert administratif. Elles peuvent aussi soutenir le rôle de partenaire stratégique. Elles permettent par exemple de générer rapidement des chiffres et indices fiables (à un niveau d'agrégation élevé) qui peuvent ensuite être utilisés dans les tableaux de bord RH et ainsi servir de base pour l'élaboration d'une politique RH plus stratégique. En réalité, cette possibilité est rarement exploitée. La plupart des SIRH sont surtout utilisés pour l'enregistrement de données et pour le calcul des salaires. Dijkstra et al. (2003) citent plusieurs raisons pour expliquer cet usage très 'basique' des technologies de l'information. Tout d'abord, enregistrer et tenir à jour les données n'est d'ordinaire pas l'activité préférée des professionnels RH. Ils préfèrent souvent le management des hommes plutôt que la gestion des chiffres. Deuxièmement, il y a le problème technique. Pour générer des chiffres et indices à un niveau d'agrégation élevé, il faut développer des 'queries' qui exigent fréquemment des connaissances approfondies en programmation. Pour cela, il faut travailler avec les spécialistes IT. Mais, ces techniciens parlent un autre langage. Les collaborateurs RH n'ont pas souvent les connaissances nécessaires pour bien formuler leurs demandes en matière d'automatisation et pour bien évaluer la qualité des réponses. Troisièmement, il y a le problème récurrent de l'exactitude et de l'exhaustivité. Il arrive souvent que les données produites par les SIRH ne soient pas conformes à la réalité. Les données sont souvent fournies ou même encodées par les line managers et les collaborateurs. Pour diverses raisons, la qualité des données entrées est loin d'être toujours bonne et la qualité des résultats s'en ressent bien évidemment ('garbage in, garbage out').

L'EXTERNALISATION COMME FACTEUR DE LIBERATION DE LA FONCTION RH

Le principal message, propre au modèle d'Ulrich, est que les missions de la fonction RH sont devenues trop diverses et trop complexes pour les confier uniquement aux professionnels RH internes. Nous devons apprendre à penser davantage en termes de communautés RH où l'on trouve également les spécialistes IT, les travailleurs et le personnel d'encadrement ainsi que les fournisseurs externes de services RH.

Spencer (1995) est convaincu que grâce à l'externalisation, le département RH peut apporter de la valeur ajoutée. Il distingue trois niveaux où la fonction RH peut créer de la valeur: l'administration, les services RH et la planification stratégique. Dans son modèle, il place le coût (en pourcentage du total) de ces trois groupes d'activités en regard de leur valeur ajoutée. Il constate que les activités stratégiques peuvent représenter 60% de la valeur ajoutée, les services 30% et l'administration seulement 10%. Du côté des coûts, les proportions sont exactement inversées puisque les tâches administratives représentent facilement 60% des coûts, contre 30% pour les services et 10% pour la contribution stratégique.

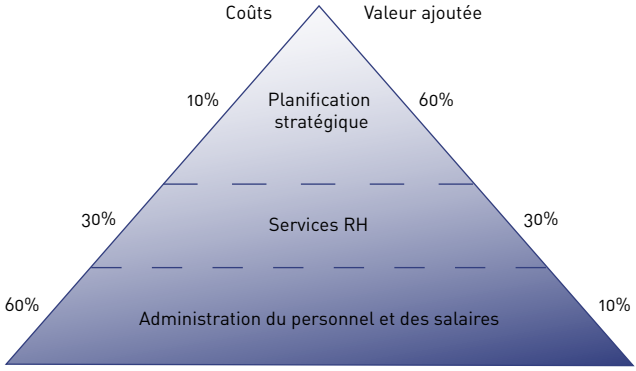


Figure 3. La pyramide de Spencer (1995)

Bien que l'on fasse beaucoup de battage sur l'impact stratégique croissant des RH, les changements les plus profonds se produisent dans le domaine de l'administration, justement celui qui représente le coût le plus élevé et la plus faible valeur ajoutée. Spencer prévoit déjà que l'administration du personnel et des salaires sera, chaque fois que cela est possible, rationalisée, automatisée et aussi externalisée. Il attire également l'attention sur l'importance de cette évolution. Moins les professionnels RH doivent se concentrer sur ces tâches de type transactionnel, plus ils peuvent libérer du temps, des moyens et de l'énergie pour développer des services efficaces et se consacrer au travail stratégique. A la figure 4, Spencer montre comment, dans un schéma plutôt traditionnel qui met fortement l'accent sur les rôles d'expert administratif et de management des collaborateurs, on peut libérer du temps pour un rôle plus stratégique. Ce retournement peut être réalisé grâce à un usage combiné de l'externalisation, de l'internalisation (délégation à la ligne hiérarchique) et de la digitalisation (recours aux systèmes d'information RH).

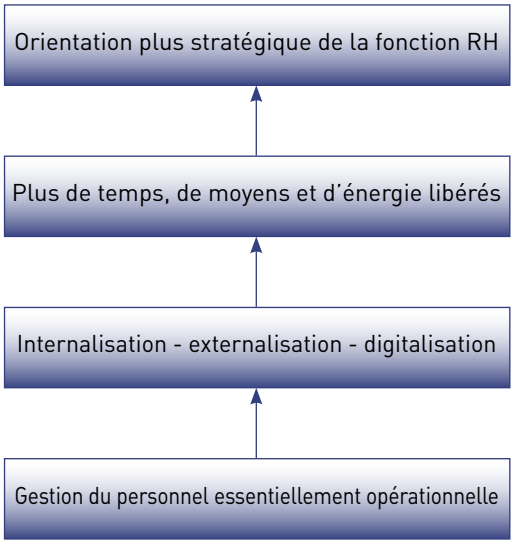


Figure 4. Libération de la fonction RH.

"L'externalisation ouvre des opportunités. En effet, en externalisant certaines tâches opérationnelles, j'ai davantage de temps pour me consacrer à des activités plus importantes. Grâce à l'externalisation, je suis en fait déchargé de mes tâches opérationnelles {...} L'externalisation doit alléger votre travail pour que vous puissiez vous concentrer sur les choses qui sont vraiment importantes pour l'entreprise. C'est le fil rouge qui revient dans toutes les opérations d'externalisation." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

Des études montrent effectivement que l'objectif d'accroître la professionnalisation des activités transformationnelles et stratégiques se heurte souvent au fait que les tâches purement transactionnelles et la gestion du personnel au quotidien requièrent trop de temps et d'énergie (Greer et al., 1999; Marinaccio, 1994). La délégation du 'people management' à la ligne hiérarchique et l'externalisation/digitalisation des activités transactionnelles peuvent dégager la marge qui est nécessaire pour inverser les rapports. Ceci ne signifie pas bien entendu que l'externalisation doit se limiter au niveau transactionnel. Pour les tâches transformationnelles et stratégiques, le recours à des 'tiers' peut aussi être tout à fait bienvenu, même si c'est cette fois plus pour une question d'expertise de fond (plus d'efficacité) que pour une question d'économie de temps et de moyens (plus d'efficience).

L'externalisation est donc présentée ici comme une opportunité importante (Delmotte & Sels, 2004; Lawler et al., 2004; Shrivastava & Shaw, 2003). Mais, redisons-le encore: l'externalisation n'est pas le seul facteur qui permet de libérer la fonction RH. L'internalisation, ainsi que l'automatisation des procédures RH, peuvent aussi avoir cet effet. Donc, si l'on veut 'revitaliser' le département RH, il est très important de conjuguer ces trois leviers.

"En déléguant des tâches à la ligne hiérarchique, le département RH dispose d'un peu plus de temps et de liberté pour se consacrer à des activités plus intéressantes et importantes. Ce sont les tâches de type plutôt opérationnel qui sont déléguées, comme par exemple les entretiens d'évaluation. De ce fait, nous avons davantage de temps pour nous occuper de tâches stratégiques." (Frank Pelgrims, Senior Manager/ Team Leader Human Resources, Pfizer)

"Grâce à l'automatisation, la délégation de tâches à la ligne hiérarchique est facilitée. Les line managers peuvent adapter eux-mêmes les données dans People Soft. La ligne hiérarchique est responsable de ses collaborateurs. Les line managers son en fait les véritables 'people managers'. De ce fait, la fonction RH exerce surtout un rôle d'auditeur. Cela lui donne de l'espace pour aborder d'autres aspects stratégiques." (Hans Bogaert, Directeur des RH et de l'organisation, Volvo Cars Gent)

Bien entendu, les rôles d'expert administratif et d''employee champion' ne disparaissent pas pour autant du profil du professionnel RH. Les rôles en fait s'additionnent au lieu de s'exclure mutuellement. Bien sûr, les titres de partenaire stratégique et d'agent du changement sont un peu plus 'sexy' que celui d'expert administratif. Mais, si l'on néglige ce dernier rôle, on va souvent au devant de gros problèmes. Gilley et al. (2004b) déclarent à ce propos: "HR departments get into trouble very quickly when activities such as payroll and retirement administration are not handled well". Lawler et al. (2004) n'y vont pas par quatre chemins: "One reality HR faces is that it cannot abandon its transactional work in favour of developing strategic expertise. If the function 'goes

strategic' and lacks the ability to deliver on its operational responsibilities, it will become irrelevant as quickly as if it had stayed focused on only administrative tasks".

"Qu'est-ce que les travailleurs regardent d'abord? S'il n'y a pas d'erreurs dans le paiement de leur salaire et s'ils sont bien assurés! {...} La GRH ne peut pas être stratégique si la base (l'administration des salaires) n'est pas bien gérée. Veillez d'abord à ce que les salaires soient payés correctement et après, vous pourrez vous occuper de tâches plus stratégiques." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond).

"Master your fundamentals! C'est un de nos slogans chez Nike, et il vaut assurément pour les RH. Si les salaires ne sont pas payés à temps et correctement, cela ne va pas. Veillez à ce que les activités opérationnelles tournent bien. C'est la base de tout. C'est l'essentiel de notre tâche. Bien entendu, nous nous efforçons de dépasser cela. Mais si vous vous appuyez sur une base chancelante, vous n'irez pas loin." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

C'est donc une question d'accents qui se déplacent et non de responsabilités qui disparaissent. Même si on externalise de larges pans d'activité, les professionnels RH restent en fin de compte responsables de l'efficacité et de l'efficience des processus RH transactionnels et de la qualité du management des hommes. Même s'ils font appel à une 'communauté RH' très diversifiée, ils continuent à assumer la responsabilité finale. L'externalisation ne donne par conséquent le confort nécessaire que si la relation d'externalisation est bien gérée et si les différents acteurs RH, internes et externes, regardent dans la même direction.

4. Les activités RH: make or buy? A la recherche des limites de l'externalisation

FONDAMENTAL/PERIPHERIQUE

"Nous gardons en interne les activités fondamentales qui sont déterminantes pour apporter un avantage compétitif à l'organisation et nous externalisons les activités non fondamentales qui ont peu d'intérêt stratégique" (Heikkilä & Cordon, 2002). Voici l'explication que l'on entend souvent pour justifier une décision d'externalisation. La distinction entre 'fondamental' et 'non fondamental' paraît donc acceptable. Mais que signifie ici 'fondamental'? Et qu'entend-on par 'activités périphériques'? Pour répondre à ces questions, nous avons besoin d'une typologie des activités RH.

Insinga & Werle (2000) ont élaboré une telle typologie. Ils ont établi une classification des activités en fonction de la contribution potentielle de celles-ci à la constitution d'avantages concurrentiels. Ils distinguent

- les key activities qui apportent un avantage concurrentiel permanent;
- les emerging activities qui ont le potentiel pour créer un avantage compétitif durable;
- les basic activities qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation mais qui n'apportent pas d'avantages compétitifs nets;
- les commodity activities qui sont immédiatement disponibles sur le marché et qui, pour cette raison, ne peuvent pas être une source d'avantage concurrentiel.

Insinga & Werle (2000) estiment qu'il faut garder les 'key activities' en interne. Les trois autres catégories sont susceptibles d'être externalisées, même si nous tenons à souligner encore une fois que les 'activités non fondamentales' ne sont pas synonymes d''activités sans importance' (cf. supra).

Cependant, cet exercice de réflexion ne nous mène pas très loin. La question de savoir ce qui précisément est fondamental reste en effet sans réponse. Peut-être est-il d'ailleurs impossible de répondre à cette question. Car ce qui est fondamental pour une entreprise ne l'est pas nécessairement pour l'autre. (Lepak et al., 2005). Cela dépend beaucoup de la ligne stratégique suivie par l'entreprise. Et même si nous étions en mesure de bien définir ce que sont les 'key activities', il resterait encore à savoir si le raisonnement de Insinga & Werle tient la route. Pour une société de consultance IT en forte croissante et qui doit opérer sur un marché de l'emploi marqué par la pénurie de main-d'oeuvre, une approche ciblée des processus de sélection peut être une activité fondamentale qui apporte un avantage concurrentiel très durable – surtout lorsqu'on arrive ainsi à attirer des 'perles rares'. Cela signifie-t-il que cette sélection ne peut/doit pas être externalisée? Non! Mais, cela signifie que la relation d'externalisation impliquera des coûts de transaction relativement élevés, vu la nécessité pour le donneur d'ordre d'intervenir fréquemment dans le processus.

Faisons maintenant un deuxième essai Nous commençons par une catégorisation des pratiques RH. Plusieurs auteurs ont essayé de répartir les pratiques RH en diverses catégories. Nous examinerons deux tentatives. La première est celle de Snell et al. (1995).

Ils font une distinction entre GRH opérationnelle, relationnelle et transformationnelle. La GRH opérationnelle concerne la 'base' (cf. supra), les activités administratives, transactionnelles (administration des salaires et du personnel, 'benefits management', gestion des expatriés). Dans la GRH relationnelle, l'accent est mis plutôt sur les instruments RH qui offrent un support pour des processus tels que le recrutement et la sélection, la formation, l'évaluation et la rémunération. La GRH transformationnelle englobe les activités stratégiques qui créent de la valeur ajoutée pour l'organisation, comme par exemple la gestion stratégique des connaissances et des changements au sein de l'organisation.

Nous prions le lecteur de nous excuser pour les risques de confusion, mais la terminologie de Snell et al. (1995) s'écarte quelque peu de la classification 'GRH transactionnelle – GRH transformationnelle – GRH stratégique' que nous adoptons. Ce qu'ils appellent 'relationnel', nous l'appelons 'transformationnel' et ce qu'ils désignent sous le terme de GRH transformationnelle, nous l'appelons GRH stratégique. Ce qui est beaucoup plus important, c'est que cette répartition en trois catégories nous permet d'aller un peu plus loin et de constituer une chaîne des activités RH, du purement transactionnel au purement stratégique. Cette tentative de catégorisation est schématisée à la figure 5.

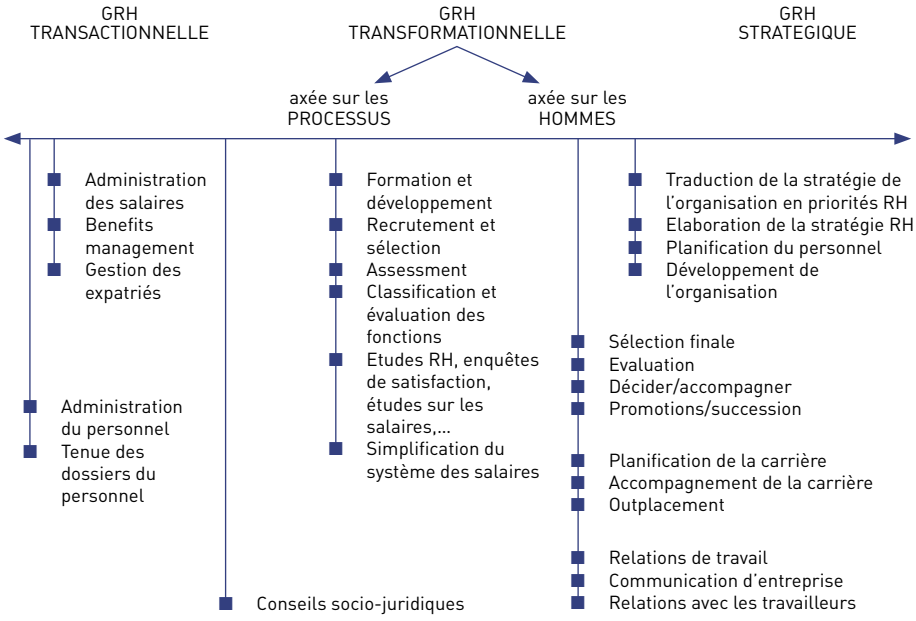


Figure 5. Catégorisation des pratiques RH (basée sur Carig (1997, p. 285) et Lepak et al. (2005, p. 243) et retravaillée par les auteurs)

Maintenant, lesquelles de ces activités entrent en ligne de compte pour être externalisées? Les auteurs qui font le plus autorité – nous pensons à Quinn (1992) et à Hamel & Prahalad (1994) – reviennent à la distinction entre fondamental et périphérique. Tout ce qui ne relève pas du fondamental peut être externalisé. Cette externalisation des activités périphériques permet à l'organisation de se concentrer davantage sur ce qui est véritablement fondamental (D'Aveni & Ravenscraft, 1994; Dess et al., 1995). En outre, le transfert d'activités non fondamentales à des tiers spécialisés peut réduire

les coûts (efficience) et améliorer la qualité (efficacité) (Leiblein et al., 2002; Poppo & Zenger, 1998). Nous supposons que le lecteur sera d'accord avec nous pour dire que les tâches qui se situent à l'extrême droite de la chaîne sont des 'core activities' qu'il vaut mieux effectuer en interne – même si pas mal d'organisations s'appuient sur l'expertise de consultants en stratégie pour ces activités.

"Le volet stratégique des RH doit rester en interne. En fait, cela ne peut pas se faire en externe. Vous ne pouvez pas laisser les décisions à des intervenants extérieurs. Pour la mise en oeuvre de toutes les activités RH possibles et imaginables, là vous pouvez recourir à l'expertise de tiers. Selon moi, vous pouvez toujours faire appel à un consultant pour ci et à un consultant pour ça, mais la continuité et la cohérence interne du système RH peuvent difficielement être garanties par ce consultant externe. Qu'est-ce qui fait que notre système est si spécifique? Chez Nike, nous utilisons par exemple le progiciel People Soft. Mais, nous l'appelons People Track au lieu de People Soft. C'est là un simple exemple pour dire que nous adaptons d'une manière ou d'une autre tous les processus importants de manière à leur donner l''empreinte Nike'. Ce processus d'appropriation, un partenaire externe ne peut pas le réaliser pour nous." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

Nous pouvons grosso modo être d'accord avec l'idée que plus on se déplace vers la droite de la chaîne, plus il faut être prudent avant d'envisager une externalisation. Il vaut mieux garder l'implémentation de la stratégie en interne. Même si certains le voudraient bien, la concertation avec les syndicats ne nous semble pas non plus être une tâche pour un partenaire externe. Quand on va un peu plus vers la gauche, on arrive dans le domaine transformationnel, et plus précisément dans le domaine du 'people management'. Les décisions en matière de sélections et de promotions, la réalisation des évaluations et le feedback au travailleur concerné, les décisions en matière de rémunération, etc. sont des éléments trop fondamentaux de la gestion des performances pour pouvoir être externalisées facilement, même si nous connaissons des organisations où ces activités sont exécutées de manière tout à fait satisfaisante par un 'interim HR-manager'. L'accompagnement de carrière, en revanche, est un exemple typique d'activité de 'people management' qui est fréquemment externalisée. Bref, nous sommes déjà arrivés dans la zone de l'entre-deux. Reste donc l'embarrassante question de savoir s'il existe, quelque part sur la chaîne, une césure entre le 'fondamental' (make) et le 'un peu moins fondamental' (buy). Ne faut-il pas penser plutôt que les activités transformationnelles surtout (la vaste zone du milieu sur la chaîne) doivent tantôt être caractérisées comme fondamentales et tantôt comme non fondamentales, en fonction de la situation spécifique. Nous recherchons la réponse dans une deuxième tentative de catégorisation, qui est celle de Lepak & Snell (1998).

Lepak & Snell (1998) se basent sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) et sur la 'resource-based view' (Barney, 1991). La première théorie défend l'idée que l'on peut externaliser les activités qui ne sont pas spécifiques à l'entreprise. La seconde dit que les activités qui ne sont pas importantes pour les compétences fondamentales de l'organisation peuvent être externalisées. Dans leur modèle, Lepak & Snell (1998) utilisent deux axes pour classer les activités RH: la 'valeur' et l''unicité'. Une activité a de la valeur si elle est importante pour la compétence fondamentale de l'organisation. Une activité est unique si elle est rare sur le marché externe. Ils distinguent ainsi quatre types d'activités RH qui sont susceptibles d'être externalisées dans une plus ou moins large mesure.

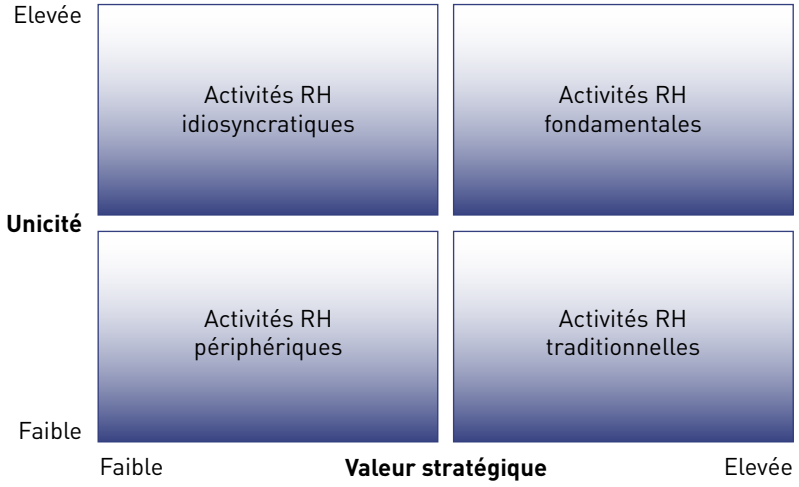


Figure 6. Typologie des activités RH.
Source: Lepak & Snell (1998)

Les activités qui ont une unicité élevée mais une faible valeur pour l'organisation (idiosyncratiques) sont susceptibles d'être externalisées. Les activités qui ont, à l'inverse, une valeur élevée mais une unicité faible (traditionnnelles) sont également candidates, de même que les activités qui combinent faible valeur et faible unicité (périphériques). Les activités RH fondamentales , en revanche, sont à la fois uniques pour l'organisation et d'une grande valeur stratégique, et il vaut donc mieux les effectuer au sein de l'entreprise.

Pour voir si cette classification nous permet de progresser dans notre analyse, revenons à notre exemple de la société de consultance IT. La sélection d''oiseaux rares' fait assurément partie des activités fondamentales, disions-nous, car elle peut apporter un avantage compétitif durable. Cette sélection peut néanmoins être externalisée, moyennant un coût de transaction un peu plus élevé il est vrai. Nous ne nous sommes toutefois pas prononcés sur l'unicité. Imaginons que l'entreprise veuille réaliser un assessment 'unique', sur mesure, pour trouver un candidat qui dispose de compétences très spécifiques à l'entreprise; dans ce cas, l'externalisation est une option qui va beaucoup moins de soi. Le briefing du partenaire externe risque de prendre tellement de temps que l'option du 'faire soi-même' doit être sérieusement envisagée. En outre, quand on externalise, on s'expose davantage et le risque d'imitation de la part des concurrents est donc plus grand, de sorte qu'à terme, le caractère unique et original de l'approche risque d'être perdu.

La conclusion que nous pouvons en tout cas tirer du travail de Lepak & Snell, c'est la nécessité de décrire les activités fondamentales de manière un peu plus précise. Il s'agit d'activités qui ont non seulement une grande valeur (stratégique), mais qui sont également uniques pour l'organisation et qui sont donc plus difficilement imitables et remplaçables. Les activités de ce type doivent de préférence être effectuées en interne. Les activités transactionnelles, en revanche, prennent généralement la forme de services fortement standardisés et sont de ce fait faciles à imiter. De plus, ce sont des activités qui se rencontrent dans toutes les entreprises et qui n'ont guère d'importance sur le plan stratégique.

Lorsqu'on compare des pratiques RH par paires, il est souvent un peu plus facile de déterminer ce qui est plus susceptible d'être externalisé et ce qui l'est moins. Nous faisons ci-après une comparaison entre une activité plutôt transactionnelle, à savoir l'administration et le calcul des salaires, et une activité plutôt transformationnelle, en l'occurrence l'évaluation du personnel. Cette comparaison va nous permettre de mettre clairement en évidence pourquoi la première se prête mieux à l'externalisation que la seconde.

"Pour moi, tout ce qui touche aux relations humaines, au contact direct avec les personnes ne peut jamais être externalisé. Certes, on ne peut jamais dire jamais, mais ce que l'on fait aux Etats-Unis, cela ne me paraît vraiment pas bien. Là-bas, tout, ou à peu près tout, est disponible sur Internet. Vous avez bien des managers en interne, mais quand vous avez par exemple une question sur votre plan de pension, vous devez l'envoyer par e-mail à un bureau qui se trouve je ne sais où. Je trouve que ce n'est pas une bonne solution. Il ne s'agit pas seulement de l'importance du contact. Un plan de pension est quelque chose d'individuel et on ne parle pas de cela par e-mail avec un inconnu. Pour s'occuper de ce genre de matières, vous devez avoir quelqu'un sur place qui a accès à votre dossier." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

Cadre 10. Calcul des salaires / Evaluation du personnel

Caractéristique	**Calcul des salaires: fréquemment externalisé**	**Evaluation: rarement externalisée**
Activité fonda-mentale ou périphérique?	Le calcul des salaires est un processus purement opérationnel. Il est certes essentiel mais crée peu de valeur ajoutée.	L'évaluation est au centre de la gestion des performances et a en ce sens une très grande importance stratégique.
Caractère standardisé?	L'activité peut facilement être standardisée chez le fournisseur. Il s'agit en effet d'une activité impliquant de gros volumes. On peut ainsi profiter des économies d'échelle réalisées par le fournisseur.	Cette activité n'est pas aisément standardisable. Même si l'organisation a mis en place une procédure d'évaluation très formalisée, l'application de cette procédure nécessite une approche sur mesure.
Activité spécifique à l'entreprise?	Il s'agit d'une activité peu spécifique. Les paramètres utilisés pour la structure des salaires peuvent certes varier selon les entreprises, mais les fournisseurs ont l'expertise et la technologie nécessaires pour standardiser ces variations.	Les informations nécessaires pour évaluer sont très liées à l'entreprise. Le chef direct, les collègues et les subordonnés de la personne sont les mieux placés pour juger.
Besoin d'une présence interne?	Cette activité peut facilement être effectuée par des prestataires externes disposant des connaissances et de la technologie nécessaires, et ce même si, vu la complexité du calcul des salaires, il n'est pas facile pour les grandes entreprises de changer de fournisseur (cf. supra).	L'évaluation se fait au quotidien (d'ordinaire de manière informelle). Même si l'on évalue de manière très formelle à intervalles fixes, les cadres doivent rassembler en permanence des informations pour étayer le processus d'évaluation.
Dépendance par rapport à d'autres activités RH?	La dépendance par rapport à d'autres activités RH est faible.	L'évaluation est étroitement liée à d'autres aspects: promotion, rémunération/sanction, licenciement, formation et développement. Il s'agit donc non seulement d'une activité fondamentale, mais aussi d'une activité clé.
Informations confidentielles?	Bien que l'impact de fuites éventuelles soit faible, il s'agit tout de même d'informations confidentielles. Si l'on travaille avec un partenaire fiable, il y a cependant peu de limites à l'externalisation.	Il s'agit d'informations confidentielles qui doivent rester en interne et qui doivent aussi être traitées avec toute la confidentialité nécessaire au sein même de l'organisation.
Contrat?	La fréquence de fourniture des prestations peut être définie à l'avance. Cette activité est facilement contractualisable.	L'activité d'évaluation est difficilement contractualisable.

AMPLEUR DE L'OUTSOURCING DES RH

On dispose en Belgique de relativement peu de données au sujet des activités qui sont fréquemment, ou au contraire rarement, externalisées. Seules les données de l'étude PASO flamande permettent d'analyser l'ampleur du phénomène de l'outsourcing spécifiquement pour les RH (voir aussi Sels & De Winne, 2005; Delmotte & Sels, 2004). On a demandé aux organisations pour quelles activités RH elles avaient fait appel à des fournisseurs externes en 2002. Le tableau 2 rend compte des résultats obtenus.

Tableau 2. Pourcentage d'organisations qui externalisent l'activité RH concernée

Activité RH	Pourcentage d'organisations
1. Administration des salaires	71,8%
2. Formation des travailleurs	60,5%
3. Travail intérimaire	52,6%
4. Recrutement et sélection de personnel d'exécution/de support	20,0%
5. Conseils en matière de gestion du personnel	18,4%
6. Recrutement et sélection de personnel d'encadrement	15,1%
7. Elaboration de la classification des fonctions ou des salaires	7,6%
8. Outplacement ou reclassement professionnel	4,7%
9. Evaluation du personnel	4,5%
10. Accompagnement de carrière	2,0%

* Chiffres pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'organisation – Organisations de 10 travailleurs ou plus (N = 1.264).
Source: Données calculées sur base de l'étude PASO 2003.

Le top trois des activités qui sont (partiellement) externalisées est donc le suivant: administration des salaires (71,8%), formation (60,5%) et travail intérimaire (52,6%). Pour l'administration des salaires, c'est une évidence vu le rôle central des secrétariats sociaux. Pour la formation, on constate aussi dans d'autres études une tendance croissante à l'externalisation (Forrier & Sels, 2004). On peut d'ailleurs supposer que la mise en place de systèmes d'incitants tels que celui des chèques-formation stimule encore cette tendance. Le travail intérimaire a un statut quelque peu à part. Les organisations qui font appel à l'intérim externalisent en fait une partie de leur activité de recrutement, mais ne le perçoivent peut-être pas toujours comme tel. Le recrutement et la sélection de personnel d'exécution et de support (20,0%) et les conseils généraux en matière de GRH (18,4%) complètent le top 5.

Il est bien connu que le degré d'externalisation varie fortement selon les secteurs (Klaas et al., 2001). Au tableau 3, nous indiquons dans quels secteurs l'outsourcing des RH est principalement implanté. Nous nous limitons dans ce cadre aux organisations de 50 travailleurs et plus. Ce sont surtout les secteurs marchands qui recourent plus massivement à l'outsourcing, avec au premier rang, les industries de transformation (chimie et alimentation), le secteur du métal et de l'électronique ainsi que les services

financiers et d'affaires. Le phénomène de l'outsourcing est en revanche moins présent dans les administrations publiques, dans l'enseignement et dans le secteur des soins de santé.

Tableau 3. Pourcentage d'organisations qui externalisent l'activité RH concernée, selon le secteur d'activité

	Chimie, alimentation	Métal, électronique	Construction	Commerce, distribution, horeca	Services financiers & d'affaires	Administrations publiques	Soins de santé	Enseignement	Total
Formation	**94,0**	**89,3**	**87,4**	75,8	80,3	76,3	83,8	57,0	78,5
Administration des salaires	**78,8**	78,6	**77,0**	68,1	72,5	51,9	**80,5**	47,5	66,2
Travail intérimaire	**90,4**	**91,3**	47,2	**76,6**	73,0	22,0	25,9	13,8	53,9
Recrutement & sélection de personnel d'encadrement	**48,0**	**39,9**	38,0	38,0	**39,0**	32,4	29,1	7,9	33,5
Recrutement & sélection de personnel d'exécution	**41,2**	**36,3**	18,6	33,3	**38,2**	29,7	12,2	12,6	29,0
Conseils en matière de GRH	**31,5**	**25,3**	18,2	23,3	**29,9**	18,3	16,7	8,3	21,7
Classification des fonctions et des salaires	**19,6**	**21,4**	8,6	15,5	**16,3**	7,6	5,2	6,1	12,2
Outplacement	**18,9**	**22,1**	1,6	12,4	**29,8**	1,6	2,1	1,6	10,7
Evaluation du personnel	3,2	2,9	2,0	**6,0**	**11,1**	3,4	4,2	**5,9**	5,4
Accompagnement de carrière	**7,3**	**6,0**	0,0	2,7	3,6	1,3	0,0	**5,8**	3,3

* Chiffres pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'organisation – Organisations de 50 travailleurs ou plus (N = 851).
Source: Données calculées sur base de l'étude PASO 2003.

Dans la littérature, on retrouve souvent l'idée que ce sont surtout les petites entreprises qui ont davantage besoin de faire appel à une expertise externe, en raison justement de leur taille réduite (Cook, 1999; Gilley et al., 2004b). Les organisations plus grandes auraient en effet suffisamment de moyens pour tout produire en interne (Leiblein et al., 2002). On peut s'attendre à ce que l'externalisation soit surtout le fait de petites organisations étant donné que celles-ci ne peuvent pas développer la capacité nécessaire pour effectuer toutes les activités RH. Les chiffres prouvent toutefois le contraire.

Tableau 4. Pourcentage d'organisations qui externalisent l'activité RH concernée, selon la taille

Activité RH	10-49	50-99	100-199	200+	Total
Administration des salaires	69,6	65,8	67,9	65,6	68,9
Formation	54,2	71,0	82,2	90,5	59,8
Travail intérimaire	46,8	48,1	56,8	64,1	48,4
Recrutement & sélection de personnel d'exécution	16,3	26,8	31,9	30,9	19,3
Conseils en matière de GRH	17,1	19,2	19,9	29,3	18,2
Recrutement & sélection de personnel d'encadrement	8,5	24,1	31,1	54,2	14,3
Classific. des salaires et des fonctions	5,5	10,1	12,7	15,9	7,0
Evaluation du personnel	4,8	5,2	7,2	4,1	4,9
Outplacement, reclassement prof.	2,3	6,8	9,4	21,1	4,3
Accompagnement de carrière	1,9	2,7	1,9	6,1	2,3

* Chiffres pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'organisation – Organisations de 10 travailleurs ou plus (N = 1.264).
Source: Données calculées sur base de l'étude PASO 2003.

Pour quasiment toutes les activités RH, on constate que les grandes organisations externalisent en moyenne davantage. Ce n'est pas le cas pour l'administration des salaires. Là, les secrétariats sociaux jouent un rôle très important, quelle que soit la taille de l'organisation. En ce qui concerne l'évaluation du personnel, les pourcentages restent à peu près similaires sur toute la ligne et ne dépassent pas les 7%. Les organisations, petites ou grandes, estiment manifestement (à bon droit) que la gestion des performances doit rester en interne. Ce constat rejoint celui de l'étude de Klaas et al. (2001).

Cadre 11. Travail intérimaire et l'intérim dans les RH, externalisation ou non?

De nombreuses organisations font appel à l'intérim pour pourvoir à leurs besoins en personnel. Le travail intérimaire en soi ne peut pas être considéré comme une forme d'externalisation, ce qui n'empêche pas bien entendu que les entreprises de travail intérimaire figurent parmi les principaux prestataires de services aux entreprises. Le travail intérimaire est plutôt un instrument de flexibilité et de recrutement.
Certaines entreprises vont plus loin en mettant en place une agence d'intérim inhouse. Là, on peut bien considérer cela comme une forme d'externalisation. L'entreprise collabore avec un seul partenaire, dans le cadre d'une relation de longue durée. En outre, ce partenaire assume généralement une part importante de la planification du personnel et de la fourniture de personnel. Les avantages sont les suivants: la chaîne de communication est plus courte, le fournisseur est plus étroitement impliqué dans l'organisation et connaît mieux sa culture et son mode de fonctionnement. L'interim HR-management s'inscrit un peu dans la même perspective. Là, un manager ou un consultant travaille pendant un certain temps dans l'entreprise pour effectuer des missions spécifiques ou répondre à un besoin temporaire d'expertise RH. Les 'interim HR-managers' peuvent parfois prendre une place plus structurelle dans les organisations et par exemple se charger de la gestion interne du personnel pendant deux journées par semaine. Nous passons ci-dessous en revue quelques témoignages.

Frank Pelgrims, Senior Manager/ Team Leader Human Resources, Pfizer	"Il s'agit en fait de quelqu'un qui est payé par l'entreprise de travail intérimaire et qui est souvent présent ici. Nous payons à l'entreprise de travail intérimaire pour la totalité des prestations effectuées. Nous avons en fait une petite agence d'intérim dans nos murs. Il y a un bureau ici qui devrait être peint en bleu et avoir l'enseigne Randstad au-dessus de la porte."
Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA	"En tant que petite organisation, vous ne pouvez pas engager quelqu'un pour chaque domaine de la GRH. Vous avez alors des frais fixes avec quelqu'un qui a un profil et une expertise spécifiques. Si vous engagez quelqu'un à mi-temps, la personne n'aura jamais assez de travail. Et il n'est pas facile de trouver quelqu'un qui accepte de prester moins d'un mi-temps. Les candidats capables de couvrir l'ensemble des activités sont rares aussi. Nous avons donc décidé de faire appel à un fournisseur qui met à disposition une collaboratrice inhouse, quelqu'un de suffisamment polyvalent et qui peut s'appuyer sur son organisation. Cette collaboratrice inhouse est la personne de contact et de référence mais peut, dans certains cas, faire appel aux services de son organisation. Elle est présente chez nous une demi-journée par semaine. Pendant cette demi-journée, elle travaille pour nous et aussi avec nous. Elle a un petit bureau ici. Lorsqu'un cadre a une question, il prend tout simplement un rendez-vous avec elle."
Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie	"La présence d'une agence d'intérim inhouse rend les choses un peu plus faciles pour nous. La communication est beaucoup plus aisée et rapide puisque la dame de l'agence d'intérim est physiquement présente ici. Elle entend et voit tout ce qui se passe, elle est toujours au courant des événements qui se produisent dans l'entreprise. Elle est vraiment sur le terrain. Lorsque je reviens le vendredi du comité de direction et qu'il y a un certain nombre de points que mes hommes doivent savoir, je les convoque tous, et cette dame est là aussi. Elle est pleinement impliquée. Ce système nous apporte en outre des avantages cachés: lorsqu'elle n'est pas occupée à 100% pour l'agence d'intérim, on fait aussi appel à elle pour d'autres choses. Mais inversement aussi, s'il y a un peu moins de travail chez nous et que l'agence d'intérim a par exemple un collaborateur malade, ils nous demandent si elle peut retourner travailler pour eux pendant une demi-journée et cela ne pose aucun problème. C'est un échange de bons procédés."

A la lecture du tableau 5, on constate que 89,2% des sièges d'exploitation flamands (10 travailleurs ou plus) font appel à des prestataires externes pour exécuter une ou plusieurs activités RH. Le pourcentage d'organisations qui externalisent varie toutefois selon la taille (chiffres non repris dans le tableau). Il atteint 96% pour les organisations de 200 travailleurs et plus et descend à 71,5% pour les organisations de moins de 10 travailleurs. Ceci peut s'expliquer par le fait que la GRH est moins développée dans les petites structures, de sorte qu'il y a moins d'activités qui sont susceptibles d'être externalisées.

Tableau 5. Degré d'externalisation

Nombre d'activités RH	Pourcentage d'organisations (par rapport au nombre total d'organisations)	Pourcentage d'organisations (par rapport à celles qui externalisent)
0 activité	10,8%	
1 activité	15,1%	16,9%
2 activités	26,6%	29,8%
3 activités	22,4%	25,1%
4 activités	11,9%	13,3%
5 activités	7,9%	8,9%
6 activités	3,3%	3,7%
7 à 10 activités	2,0%	2,3%

* Chiffres pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'organisation – Organisations de 10 travailleurs ou plus (N = 1.264).
Source: Données calculées sur base de l'étude PASO 2003.

Un peu moins des _ (71,8%) des organisations qui externalisent s'adressent à des prestataires externes pour une à trois activités RH. Une organisation sur six (16,9%) externalise une activité RH seulement. Les 28% restants externalisent un plus grand nombre de tâches (4 à 10).
Ces pourcentages sont assez élevés. On serait donc tenté d'en déduire que l'externalisation des RH a véritablement pris son envol. Mais, les données de l'étude PASO ne nous donnent des informations que sur l'ampleur, sur le 'périmètre' de l'outsourcing, c'est-à-dire sur le nombre de domaines pour lesquels on fait appel à des sociétés externes. Pour avoir une radiographie plus précise, on a aussi besoin de données sur la profondeur de l'externalisation.

PROFONDEUR DE L'OUTSOURCING DES RH

Dans notre étude qualitative (étude approfondie de huit cas), nous avons également analysé la profondeur de l'externalisation. Il s'agit dans ce cadre de voir dans quelle mesure une organisation externalise une activité déterminée, en d'autres termes de voir si la totalité de l'activité est externalisée ou seulement une partie. Beaucoup d'activités RH ne sont en effet externalisées que partiellement: les assessments, mais uniquement pour des fonctions cruciales; les formations, mais uniquement si elles ne requièrent pas trop une approche sur mesure; la classification des fonctions, mais uniquement pour le 'grand entretien' de l'échelle des salaires. L'administration et le calcul des salaires sont peut-être bien externalisés, mais la conception de la politique salariale reste d'ordinaire en interne (éventuellement avec l'appui d'un consultant). L'élaboration de la classification des fonctions est peut-être bien confiée à des tiers, mais le système de pondération des fonctions est en grande partie établi en interne, et le donneur d'ordre garde le contrôle des décisions en matière de rémunération individuelle. L'assessment des candidats est fréquemment externalisé, mais l'établissement du profil et la sélection finale sont généralement assurés par le donneur d'ordre. Pour la formation proprement dite, on peut facilement se tourner vers le marché, mais là aussi, la 'tête' (identification des besoins,

planning) et la 'queue' (mise en pratique sur le lieu de travail) restent de la responsabilité de l'organisation. On pourrait citer ainsi un nombre quasi infini d'exemples. Des études empiriques montrent également que le nombre d'activités RH totalement externalisées est limité. On recourt donc la plupart du temps à l'outsourcing sélectif. Scott-Jackson et al. (2005, p. 24) constatent: "HR-outsourcing does not always mean putting all aspects of the function's delivery outside of the organisation. Much more commonly, organisations decide tot outsource one or more components of the HR-function". Sur base des interviews que nous avons réalisées, nous avons pu analyser plus en détail la profondeur de l'externalisation (voir cadre 12).

Cadre 12. La profondeur de l'externalisation: une vue d'ensemble.

Activités	**Description**
Administration des salaires (payroll)	L'exemple classique de l'outsourcing des RH est l'externalisation de l'administration des salaires à un secrétariat social. Là, l'objectif de réduction des coûts est le principal motif. L'administration des salaires se compose de différents élements (Dickmann & Tyson, 2005) tels que la collecte des données, l'enregistrement, le contrôle et le traitement de ces données, ainsi que le calcul et le paiement des salaires. Le calcul des salaires (calcul du brut et du net en tenant compte des obligations fiscales et parafiscales, ajout des différents avantages,...), le support technique et le paiement des salaires sont généralement externalisés. Les documents administratifs et déclarations diverses (ONSS, chômage, bulletins de salaire, précompte professionnel,...) sont aussi la plupart du temps établis par des tiers. En revanche, l'enregistrement des données (heures prestées, absences, congés, modifications de contrat) se fait très souvent dans l'organisation même. Ces aspects de l'administration sont souvent trop spécifiques à l'entreprise. Ils incombent généralement aux line managers ou aux chefs de service. Ils enregistrent donc eux-mêmes les paramètres dans le système qui est connecté à celui du fournisseur. Pour l'administration des salaires, on travaille le plus souvent avec un seul partenaire dans le cadre d'une relation à long terme. Ces activités nécessitent de l'expertise et ne sont souvent rentables que sur une grande échelle Certaines organisations font même appel à un 'inhouse payroll service' (comparable à une agence d'intérim inhouse cf. infra).
Formation et développement	De nombreuses activités de formation sont confiées à des tiers. Cette externalisation permet d'avoir accès à une expertise qui n'est pas disponible en interne et apporte en outre d'autres avantages: entrer en contact avec des personnes extérieures à l'entreprise, échanger des idées, constituer un réseau,... La phase préliminaire (détection des besoins de formation) et la phase postérieure à la formation (mise en pratique sur le lieu de travail, évaluation des effets de la formation) - quand on se soucie de ces aspects - sont généralement assurées en interne. Ce sont surtout les formations portant sur des connaissances et des compétences générales qui sont souvent externalisées. Les formations très spécifiques ou liées à un poste précis seront moins facilement externalisables. Les motivations sont surtout un manque d'expertise spécifique en interne et le souci d'améliorer la qualité, même si l'argument du coût peut également jouer un rôle. Le grand nombre de fournisseurs présents sur le marché exerce souvent une pression sur les prix. En outre, l'outsourcing permet de transformer les coûts fixes liés à l'emploi d'un formateur en coûts variables. La formation est une activité pour laquelle on fait appel à plusieurs fournisseurs. Ces constatations sont dans la lignée de ce que décrivent Gainey & Klaas dans leur étude (2002).
Recrutement et sélection	De nombreuses organisations font appel à des bureaux de recrutement et de sélection. On externalise généralement le testing des candidats, mais la rédaction de l'offre d'emploi et la sélection finale se font presque toujours en interne. Le recours à des fournisseurs est principalement motivé par le fait que ceux-ci disposent des instruments nécessaires (par ex. outils de sélection). Pour cette activité, on travaille souvent avec un seul partenaire, généralement dans le cadre d'une collaboration de longue durée, car il est important que ce partenaire soit suffisamment familiarisé avec la culture et la structure de l'organisation. Pour les fonctions supérieures et les fonctions commerciales importantes, on fait fréquemment appel aux 'assessment centers' des bureaux de sélection, en travaillant beaucoup plus au cas par cas. Pour recruter des cadres de haut niveau, on fait souvent appel à des chasseurs de tête et consultants spécialisés.

Cadre 12. La profondeur de l'externalisation: une vue d'ensemble.

Activités	Description
Projets spéciaux et non récurrents	Parmi les exemples de projets non récurrents, on peut citer: la classification et l'évaluation des fonctions (tâche qui s'inscrit souvent sur le long terme), la simplification du système salarial, l'assessment des compétences, les études RH, les enquêtes de satisfaction et les enquêtes sur les salaires. Là, c'est surtout la fréquence de l'activité ou du service qui joue un rôle important. Le développement d'une activité RH nécessite toujours un investissement minimum de départ. Lorsque cette activité ne doit être réalisée qu'occasionnellement ou de manière unique, il vaut mieux faire appel à un prestataire externe. Celui-ci fournit ces services de manière régulière à différents clients. Il peut ainsi réaliser des économies d'échelle et faire baisser les coûts. En outre, les fournisseurs disposent d'une expertise très pointue puisque l'activité en question est justement leur activité fondamentale.
Conseils socio-juridiques: législation sociale, droit du travail et fiscalité	Contrats de travail, procédures de licenciement, exécution des CCT, crédit-temps, procédures auprès des tribunaux du travail,... L'activité de conseil dans le domaine socio-juridique est devenue une affaire de spécialistes. Les managers RH ont souvent trop peu de temps pour suivre toutes les modifications. Pour les problèmes spécifiques, ils peuvent s'appuyer sur une expertise externe. Le besoin d'avoir un avis externe et objectif est aussi une des raisons qui incitent à se tourner vers l'extérieur. Le marché des bureaux de conseil en législation RH est très diversifié. Les organisations s'adressent à tel ou tel fournisseur en fonction du type de problème. Pour des questions plutôt quotidiennes, on s'adresse aux secrétariats sociaux qui offrent dans ce domaine un service très large: droit du travail, sécurité sociale et fiscalité. Pour les projets spécifiques, on se tourne plus facilement vers des consultants RH spécialisés. Les cas complexes et les litiges sont plutôt confiés à des cabinets d'avocats.
Administration du personnel/ gestion des dossiers des employés	L'administration du personnel englobe des tâches variées: tenue des données personnelles, planning, enregistrement du temps presté, administration des prestations et des absences, données relatives aux congés et à l'absentéisme, compétences, gestion des formations,... La gestion et le suivi de ces données ne sont généralement pas externalisés. Ces tâches incombent la plupart du temps aux line managers, aux chefs de service ou aux travailleurs eux-mêmes. Dans le meilleur des cas, l'exécution de ces processus est facilitée par l'utilisation de systèmes d'information RH (tels que People Soft, SAP, ...). En revanche, le développement, l'implémentation et l'entretien de ces systèmes d'information sont souvent externalisés. En outre, on utilise aussi des systèmes ESS (Employee Self Service) qui permettent aux travailleurs de modifier eux-mêmes leurs données (par ex. changement d'adresse, changement du numéro de compte bancaire ou de la composition de la famille, ...) ou de rechercher des informations (solde de congés, offres d'emploi internes, possibilités de formation,...).
Gestion des 'Compensation & benefits'/plans de pension	La gestion et le suivi des divers avantages accordés aux collaborateurs sont fréquemment externalisés (par ex. le parc automobile à une société de leasing, la gestion de l'assurance hospitalisation et de l'assurance groupe, des plans de pension,...). L'octroi de ces avantages est bien entendu décidé en interne, car cela relève de la politique de rémunération qui est une matière stratégique.
Gestion des expatriés	La gestion du personnel expatrié à l'étranger (et inversement), avec toutes les dispositions spécifiques qu'elle comporte, est une activité qui est souvent externalisée.
Evaluation pour une promotion	Certaines organisations font appel à une société externe pour évaluer des candidats en vue d'une promotion. Elles envoient les candidats (internes ou non) passer un 'assesment' pour vérifier s'ils peuvent entrer en ligne de compte pour cette promotion (la plupart du temps pour une fonction d'encadrement).
Accompagnement de carrière	L'accompagnement de carrière est une activité qui est parfois externalisée. Ce qui joue bien sûr ici, c'est l'argument de l'expertise, mais aussi la neutralité du prestataire externe. Le processus d'accompagnement de carrière fait en effet souvent apparaître à la surface des problèmes qui sont trop sensibles – surtout dans une première phase – pour pouvoir être exposés dans un contact direct avec l'employeur.
Outplacement	L'accompagnement actif de travailleurs qui ont perdu leur emploi afin d'accroître leurs chances de reclassement est aussi une activité qui est parfois confiée à des prestataires externes. Là aussi, c'est l'argument de l'expertise qui joue.

On note dans la plupart des exemples que la phase préliminaire et la phase finale de l'activité sont gérées en interne. C'est surtout l'exécution proprement dite qui est confiée à des tiers.

"On ne peut jamais externaliser la politique RH. En effet, on ne peut jamais faire dépendre sa politique d'un intervenant extérieur, si bon soit-il. L'exécution de la politique, elle, peut parfaitement être externalisée. Il peut arriver que vous sentiez ce que vous voulez mais que vous n'arriviez pas à l'expliciter par exemple. Dans ce cas, le recours à un partenaire externe est une solution à envisager. Mais, vous devez toujours savoir dans quelle direction vous voulez aller. Le fournisseur donne des suggestions, des pistes, mais la décision finale vous appartient. C'est quelque chose que vous ne devez absolument pas céder un tiers. Une chose à laquelle vous ne devez pas renoncer non plus, c'est le contact quotidien. Vous devez garder le contact avec vos collaborateurs. Nous avons un employé du fournisseur qui est ici chez nous, mais en fin de compte, je reste responsable de tout et je continue à prendre le pouls de l'entreprise. C'est là selon moi quelque chose d'essentiel." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA)

Il y a toutefois aussi des activités RH qui ne sont quasi jamais externalisées. Il ressort de notre étude qu'un certain nombre de processus clés, tels que la politique et la stratégie RH et les relations avec les travailleurs, les line managers et les syndicats, doivent toujours rester en interne. Dans le cadre 13, nous commentons trois activités qui ne sont externalisées dans aucun des cas que nous avons étudiés.

"Tout ce qui touche aux contacts humains, vous ne pouvez pas l'externaliser: les relations avec les travailleurs sur le terrain, les relations avec les organisations syndicales, le networking au sein et en dehors de l'organisation. Je ne peux pas imaginer que cela puisse être confié à un tiers. C'est selon moi quelque chose que vous devez faire vous-même. Cela fait partie du 'core business' des RH: savoir ce qui se passe et ce que l'on pense sur le terrain, pouvoir donner un input à l'organisation, pouvoir traduire les décisions pour les hommes et les informer de la situation de l'entreprise, oui, c'est cela notre 'core business'." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

Cadre 13. Activités RH qui ne sont jamais externalisées

Activités qui ne sont jamais externalisées	**Description**
Relations de travail, relations et communication avec les travailleurs, les line managers, les syndicats et les fournisseurs	Tout ce qui touche aux relations de travail, à la communication avec les travailleurs, les line managers et les fournisseurs ('vendor management'), aux négociations et à la communciation avec les syndicats n'est que rarement ou jamais externalisé. Toutes les tâches RH qui exigent une 'touche personnelle' sont difficilement externalisables. Les travailleurs veulent en effet toujours pouvoir s'adresser à quelqu'un qui résoud les problèmes pour eux, et ceci n'est possible que s'il y a en interne un professionnel RH qui communique au quotidien avec les travailleurs (cf. le rôle d''employee champion'; Ulrich, 1997).
Stratégie et politique RH	Les activités qui touchent à la stratégie et à la politique (par ex. traduction de la stratégie de l'organisation en priorités RH, élaboration de la stratégie RH, mise au point du plan d'action RH, planning du personnel, management du changement, gestion du budget RH,...) ne sont jamais externalisées (cf. rôle de partenaire stratégique et d'agent du changement; Ulrich, 1997).
Activités d'évaluation	Les activités qui impliquent une capacité d'évaluation (par ex. évaluation des travailleurs, évaluation des performances, décision finale en matière de sélection, planning de carrière,...) ne sont jamais externalisées.

5. La gestion des relations d'externalisation. A la recherche des facteurs de succès

De nombreux contrats d'outsourcing s'avèrent être un échec (Barthélemy, 2003; Bryce & Useem, 1998; Embleton & Wright, 1998). Beaucoup d'organisations sont à peine conscientes du processus qu'elles initient quand elles décident d'externaliser (van Engelen, 2005). Le personnel RH interne ne consacre qu'une fraction de son temps disponible à la gestion des relations externes et au monitoring des fournisseurs (Lepak & Snell, 1998). Une gestion efficace des relations d'externalisation revêt donc une importance cruciale. Il n'y a bien entendu pas de recettes pour une externalisation réussie. Mais il existe des 'bonnes pratiques', basées sur l'expérience. Nous allons les passer en revue. Nous commençons toutefois par une esquisse de ce que peut être le processus d'externalisation 'idéal' (voir entre autres McIvor, 2005).

LES PHASES DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION

Une fois que la décision d'externaliser est prise, il faut passer par toute une série d'étapes. Il faut faire un choix au sein du groupe de fournisseurs potentiels, négocier le contrat, coordonner le processus de transition et évaluer la relation d'externalisation. Il existe de nombreux modèles qui décrivent tout ce processus étape par étape (Chaundry et al., 1995; de Bruijn, 1999; Ellram, 1991; Hoogeveen, 1994; Klepper & Jones, 1998; Lever, 1997). Nous suivons le modèle de Greer et al. (1999). Ces auteurs distinguent cinq phases: (1) la décision d'externalisation, (2) la sélection et la négociation avec les fournisseurs (3) la gestion de la transition du 'faire soi-même au 'faire faire', (4) la gestion des relations avec le partenaire externe et (5) l'évaluation de la collaboration. La figure 7 schématise les différentes étapes du processus d'externalisation.

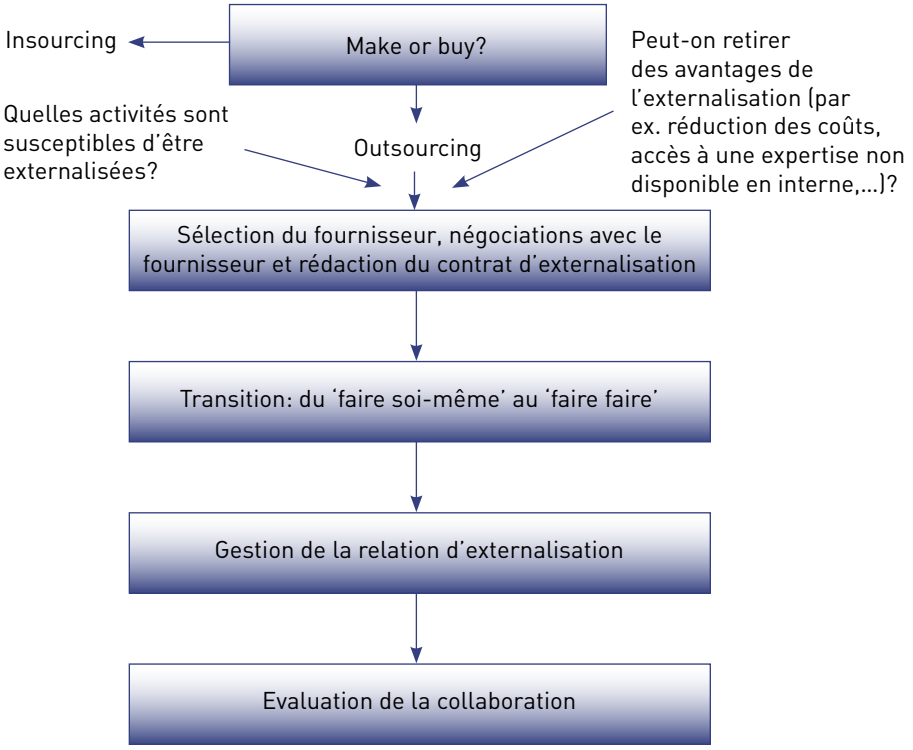


Figure 7. Phases du processus d'externalisation

Phase 1: Décision d'externalisation

- Analyse des objectifs, des motifs et des risques ('pourquoi?')
- Délimitation des activités qui seront externalisées ('quoi?')
- Sélection de la forme d'externalisation ('comment?')

Dans la première phase, on doit se concentrer sur l'opportunité d'externaliser ou non en vue de prendre une décision. La question centrale est la question du 'pourquoi'. Pourquoi externaliser plutôt qu'effectuer en interne? Il faut s'interroger sur les objectifs, sur les motifs, mais aussi sur les risques. Il s'agit de définir clairement les objectifs que l'on veut atteindre en recourant à l'outsourcing et d'évaluer les effets secondaires négatifs que la démarche peut entraîner.

Ensuite, vient la question du 'quoi'. Qu'allons-nous externaliser et, plus spécifiquement, quel est le degré optimal d'externalisation? Allons-nous opter pour uen externalisation complète des formations par exemple, ou bien vaut-il mieux opter pour un outsourcing sélectif? C'est aussi la question du contrôle: quelles sont les activités ou étapes qui doivent rester en interne pour garder le contrôle de l'ensemble du processus?

"Autrefois, l'administration des salaires se faisait intégralement en interne. Maintenant, c'est le secrétariat social qui se charge de cette activité. Mais, attention, j'ai toujours un pay officer interne qui supervise en partie l'administration des salaires, quelqu'un qui fait, chaque mois, l'inventaire des modifications, qui gère les contacts avec le secrétariat social, qui fait le lien avec la comptabilité et tous les plans d'assurance et de pension. En externalisant, vous faites l'économie de personnes qui ne font rien d'autres qu'alimenter le système, encoder les indexations ou autres modifications. Mais, le véritable expert fonctionnel, vous devez le garder en interne." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

"Nous sommes passés d'une externalisation totale à une externalisation partielle. Externalisation partielle parce que je trouve important de toujours garder le contrôle de l'activité outsourcée. Cela permet aussi d'assurer un meilleur suivi. Je veux gérer moi-même la phase préliminaire (par ex. la sélection de la formation) et la phase de conclusion (par ex. l'évaluation de la formation) de l'activité." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Nous avons appris que l'externalisation ne marche pas s'il n'y a pas quelqu'un en interne qui s'occupe d'organiser l'opération. Qu'il s'agisse d'externalisation dans le domaine des RH ou dans un autre domaine, si vous n'avez pas quelqu'un au sein de l'entreprise qui suit le processus d'externalisation et qui assume le rôle de personne de contact, la sauce ne prend pas. Il faut continuer à assurer un contrôle et un suivi." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

Dans un processus d'externalisation, il faut définir clairement les tâches à effectuer et les niveaux de qualité afférents à ces tâches. L'organisation doit définir clairement ce qu'elle veut externaliser. "In order to gain value advantages, organisations must be able to understand their own business and its processes before handing them over to suppliers. They cannot successfully outsource if they do not understand the nature of their own problems" (Kakabadse & Kakabadse, 2000). La connaissance de ses propres activités est donc essentielle.

"Savoir externaliser, c'est aussi en fait une expertise qu'il faut avoir soi-même. Vous devez avoir certaines compétences pour externaliser certaines tâches. Vous devez savoir parfaitement comment tourne votre business. Si vous connaissez bien les activités que vous allez externaliser, vous pourrez aussi mieux suivre le processus d'externalisation. Vous serez en effet mieux à même de vérifier si les prestations fournies justifient le prix payé et si elles rapportent ce qu'elles doivent rapporter. Et si donc tout se passe conformément à ce qui a été convenu." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

"Dans un processus d'externalisation, il est important que vous compreniez bien les activités que vous voulez externaliser. Et si vous les comprenez, vous pouvez étudier la possibilité d'en externaliser une partie. Tâchez d'abord de bien connaître vous-même vos activités, identifiez les phases critiques et essentielles avant de passer à l'externalisation. Bien sûr, il peut arriver que nous sachions où nous voulons aller, sans savoir toutefois comment y aller. On peut bien sûr alors faire appel à une expertise externe. Mais, globalement, il est clair que mieux on maîtrise soi-même un processus, plus l'externalisation devient facile. Cela peut paraître contradictoire, mais ce n'est pas le cas. J'ai par exemple donné moi-même des formations pendant longtemps et je sais pour quelles activités je peux faire appel à des tiers, quelles sont les sensibilités, à quoi je veiller. Si vous avez vous-même cette compétence et ce savoir-faire, vous pouvez plus facilement externaliser." (Chris Parmentier, Responsable du personnel, AVEVE)

Aan het einde van deze fase zal de organisatie moeten bepalen 'hoe' ze zal uitbesteden: door outsourcing, door co-sourcing, door outtasking, door transitionele outsourcing, door quasi-outsourcing, etc. (cf. supra.).

Phase 2: Sélection et négociation avec les fournisseurs

- Définition des critères de sélection
- Recherche et analyse des fournisseurs potentiels
- Rédaction et envoi de la demande de propositions
- Sélection du fournisseur
- Rédaction du 'Service Level Agreement' (SLA)
- Négociation, rédaction et signature du contrat d'externalisation
- Mise au point du plan de transition

Dans une seconde phase, il faut sélectioner un certain nombre de fournisseurs qui peuvent entrer en ligne de compte. Beaucoup d'organisations consultent pour ce faire leur service des achats ('procurement service'), qui peut aider à trouver des fournisseurs potentiels et qui dispose souvent aussi des compétences nécessaires en matière de négociation.

"Pour l'externalisation, nous avons fait appel au 'procurement manager'. Celui-ci a suivi et accompagné le processus dès le début. Ainsi, il nous a aidés à rédiger l'appel à propositions. Donc, en fait, tout le processus d'achat est accompagné. Le service juridique nous a aussi aidés. Ils ont passé en revue tous les contrats. Les deux services ont joué un rôle essentiel dans tout le processus." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

La selection d'un fournisseur compétent est un des principaux facteurs de succès (Barthélemy, 2003; Kim & Chung, 2003; van Engelen, 2005). Dans un premier temps, l'organisation doit fixer des critères de sélection (Bailey et al., 2002; Coulson-Thomas, 1997; Verma & Pullman, 1998). Le cadre 14 énumère quelques critères de selection importants.

Cadre 14. Critères de sélection

Acceptation des risques
Implication et capacité d'engagement au service de l'organisation
Fiabilité (niveaux de service garantis)
Compétences/Capacités/Connaissances
Compatibilité culturelle, culture d'entreprise comparable
Expérience du marché et du secteur
Expérience avec le client: fournisseur privilégié ('preferred supplier')
Flexibilité
Viabilité financière
Qualité des services prestés
Prix
Réputation
Références
Confiance
Lieu d'implantation

Les études de cas permettent d'identifier cinq critères de sélection essentiels: la compatibilité des cultures d'entreprise ('cultural fit'), la qualité (attendue) des services prestés, la fiabilité, l'expérience avec le client (collaboration de plusieurs années) et la confiance entre le client et le fournisseur. Une étude de Gainey & Klaas (2005) sur les relations entre les organisations et leurs fournisseurs insiste aussi sur l'importance du critère de la confiance. Il doit y avoir une relation franche et loyale entre les deux parties (Child, 2001; Logan, 2000; Zaheer et al., 1998). Le prix joue bien sûr aussi dans la décision de sélection mais est moins déterminant.

"Une société externe doit comprendre les possibilités et les limites de notre organisation. La bonne connaissance de l'esprit de l'entreprise, c'est un critère très important pour la sélection des fournisseurs. En outre, le fournisseur doit être un 'chien fidèle'. La confiance et la connaissance de la culture de l'organisation ont pour moi une importance déterminante." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Nous envoyons une demande de propositions à deux ou trois fournisseurs potentiels. Nous mettons alors toujours en balance le prix et la qualité. Mais, à côté de cela, je recherche toujours un partenaire avec qui le courant passe. Ils doivent connaître la culture de l'organisation. Chez nous, un partenaire externe doit se comporter comme s'il faisait partie de l'entreprise. Il doit aussi se sentir co-responsable du résultat de l'entreprise. L'implication et l'engagement du fournisseur sont pour nous très importants." (Chris Parmentier, Responsable du personnel, AVEVE)

"Lorsque nous externalisons, nous attendons du collaborateur qui travaille pour nous chez le fournisseur qu'il fasse son travail avec cœur, avec l'inspiration et l'engagement que nous y mettrions nous-même. L'externalisation est en effet plus que l'attribution technique de certaines tâches. Si le fournisseur n'y met pas tout son cœur, la relation ne tiendra pas." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Beaucoup de choses dépendent du consultant qui travaille pour vous. La personne de contact du fournisseur est très importante. Nous nous demandons toujours s'il y a compatibilité entre le consultant et nous-mêmes. Un consultant doit être 'Nike-fit'." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

Dans un deuxième temps, il faut faire un inventaire des fournisseurs potentiels. Pour cela, il faut faire une analyse du marché. Une exploration adéquate du marché est essentielle.

"Nous avons d'abord exploré le marché. Oh, nous n'avons pas réalisé pour cela de grandes études. Nous travaillions déjà avec un fournisseur. Nous avons comparé ses services avec ceux que d'autres consultants pouvaient offrir, mais nous n'avons pas eu l'impression qu'ils pouvaient nous apporter beaucoup plus. Et vu les affinités qui existaient déjà .... Les prix de notre fournisseur étaient concurrentiels. Et il est aussi apparu qu'il avait l'expertise nécessaire. Il a fait une estimation du volume de travail et a remis une offre de prix. Je ne me souviens pas si nous avons vraiment demandé d'autres offres formelles, mais nous avons vérifié si l'offre était conforme aux conditions du marché." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA)

"Je regarde bien sûr toujours ce qu'il y a sur le marché et je discute avec d'autres fournisseurs potentiels pour voir ce qu'ils proposent. J'utilise ces informations pour évaluer notre fournisseur et éventuellement corriger certains points. En fait, je collecte des infomations sur le marché pour évaluer mon fournisseur." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

La troisième étape est celle de l'envoi des demandes et de l'analyse approfondie des offres des fournisseurs. L'organisation rédige une demande de propositions (DdP) où elle précise clairement ses exigences au niveau du service à fournir. Cette demande fournit les informations nécessaires sur l'organisation et le secteur. L'organisation décrit aussi dans la DdP l'activité qu'elle souhaite externaliser et donne un descriptif détaillé des tâches spécifiques à effectuer, en précisant ses attentes. La DdP est de préférence envoyée à un petit groupe de fournisseurs potentiels présélectionnés. Ensuite, il faut analyser les réponses des fournisseurs et les comparer entre elles et, en fonction de cela, décider du choix final. D'après nos études de cas, nous constatons toutefois que c'est surtout le 'réseau' qui joue un rôle important dans la sélection.

"Lorsque nous recherchons un fournisseur, nous menons d'abord une petite enquête auprès d'autres entreprises. Avec qui travaillent-elles? Quelles expériences ont-elles eues? Le fournisseur connaît-il le métier? Nous voyons donc d'abord ce qui existe sur le marché. La plupart du temps, nous ne rédigeons pas de véritable appel à propositions. Mais, il est facile de savoir qui est leader du marché. En fait, nous prenons des renseignements auprès de notre réseau pour vérifier si tel fournisseur a une bonne réputation et s'il donne satisfaction à ses clients. Nous soumettons ensuite notre problème ou la tâche à effectuer au fournisseur et nous lui demandons s'il se sent en mesure d'assumer cette tâche." (Matthieu Vanhove, Directeur du personnel, CERA)

"Nous avons d'abord analysé les différentes manières de travailler de ces fournisseurs. Quels services peuvent-ils fournir? Quels logiciels utilisent-ils? De quels outils de reporting disposent-ils? Sur quel réseau peuvent-ils s'appuyer? Quelles références peuvent-ils présenter? Nous sommes aussi allés voir des entreprises qui travaillent avec une agence d'intérim inhouse. Nous avons examiné comment fonctionne une telle agence et nous avons demandé des références. C'est véritablement un screening complet qui a pris des mois." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

Ensuite vient la phase de négociation sur les modalités de la collaboration. Comme la gestion des relations d'externalisation demande une grande expertise sur le plan juridique, de nombreuses organisations font appel pour ce faire à des conseillers juridiques (Lacity & Hirschheim, 1993a). Ceux-ci sont alors responsables du processus de contractualisation. Les managers RH négocient généralement eux-mêmes avec les fournisseurs (souvent avec la collaboration d'un conseiller juridique ou d'un spécialiste des achats) (cf. supra). On met souvent l'accent dans ce cadre sur l'importance de certains points spécifiques, par exemple en concluant des 'Service Level Agreements' (SLA) clairs. En incluant ces accords sur les niveaux de service dans le contrat, l'organisation a la possibilité de fixer des exigences en matière de performances et de prévoir une évaluation (intermédiaire) beaucoup plus ciblée. Le contrat détaille en outre toutes les modalités: qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment? Au cadre 15, nous présentons quelques points importants du contrat d'externalisation.

Cadre 15. Composantes du contrat d'externalisation

Composantes	Description
Spécification de l'activité externalisée	Le contrat d'externalisation doit comporter une description de l'activité qui va être externalisée. Celle-ci doit être définie de manière précise et concrète.
Service Level Agreements (SLA)	La notion de 'niveau de service' concerne la qualité des prestations que l'on attend du fournisseur. Il est surtout important de fixer ces niveaux de service de manière à ce qu'ils soient clairs et mesurables. Ces SLA doivent être établis conjointement par le client et le fournisseur. Ainsi, le client sait quelles exigences il fixe et le fournisseur sait à quelles exigences il doit satisfaire.
Conditions financières	Le contrat doit préciser concrètement les coûts liés à l'externalisation.
Transfert de personnel	Si du personnel du client est transféré chez le prestataire, il faut se mettre d'accord sur la procédure de transfert, sur la communication au personnel, sur l'accueil du personnel chez le nouvel employeur et sur le lieu de travail du personnel.
Transfert de moyens	Pour le transfert de moyens, il faut aussi se mettre d'accord sur les modalités. On abordera dans ce cadre la question des droits de propriété.
Le processus de transition	On fixera le planning (timing) et les procédures pour le processus de transition. Les personnes responsables de ce processus de transition seront aussi explicitement mentionnées.
Confidentialité	Les dispositions relatives au respect de la confidentialité et de la vie privée devront être mentionnées dans le contrat. On peut ainsi éviter que le fournisseur ne diffuse des informations confidentielles à la concurrence.
Responsabilités et obligations	Pour prévenir au maximum les conflits relatifs à d'éventuelles fautes, on mentionnera clairement les responsabilités et obligations dans le contrat.
La gestion de l'externalisation	Le contrat peut aussi inclure des dispositions relatives à la gestion de l'externalisation. Pensez aussi à déterminer les canaux de communication utilisés.
Procédure d'évaluation convenue	Une mesure régulière des performances est vivement conseillée. On conseille aussi de prévoir des entretiens d'évaluation périodiques, de manière à ce que les deux parties puissent communiquer au sujet des prestations fournies et de la perception qu'ils en ont.
Sanctions et dommages et intérêts	Il est important d'informer le fournisseur sur les conséquences auxquelles il s'expose en cas de manquements dans l'exécution de sa tâche. Les sanctions et dommages et intérêts éventuels peuvent être fixés en concertation avec le fournisseur.
Durée de l'externalisation	La durée de l'externalisation devra aussi figurer au contrat. La littérature indique souvent trois ans comme une durée optimale: ce n'est pas trop long pour permettre de suivre les mutations rapides dans le domaine technologique et pas trop court pour installer une bonne collaboration. La durée dépend bien entendu aussi de la forme et du contenu de l'externalisation.
Prolongation, modification et résiliation du contrat	Le contrat doit mentionner clairement les procédures et modalités qui seront suivies en cas de prolongation, modification, résiliation et cessation (en cours de contrat, à l'échéance ou suite à la faillite d'une des deux parties) du contrat.

"La collaboration avec notre secrétariat social est définie dans un contrat. Ils doivent en effet fournir un ensemble de services de base clairement déterminés. Il s'agit d'un contrat à durée indéterminée. Mais, nous avons, deux ou trois fois par an, un entretien qui permet de faire une évaluation de la collaboration." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

Il est indiqué de bien détailler les spécifications du contrat; c'est un facteur important pour le succès de l'externalisation (De Looff, 1997; Lacity & Wilcockx, 1998). Cependant, à côté de l'exhaustivité, la flexibilité est aussi une caractéristique importante et il faut pouvoir concilier les deux aspects. Le contrat ne doit pas être établi de manière trop stricte et détaillée. Il faut ménager une marge suffisante pour permettre d'éventuels changements en cours d'exécution.

"Le contrat d'externalisation est en fait un contrat de base. C'est un contrat à durée indéterminée mais qui peut être résilié de manière unilatérale, moyennant un préavis de trois mois. C'est un point important. On ne spécifie pas quand le contrat arrivera à échéance, mais on prévoit une période de préavis. Cela nous permet aussi de nous protéger. Si le fournisseur vient à résilier le contrat, nous devons avoir suffisamment de temps pour chercher qu'un d'autre. Cette expertise se trouve maintenant en externe. Nous n'avons plus personne en interne qui pourrait prendre le relais." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

"Nous avons un contrat avec le fournisseur. Le contrat précise les prestations que celui-ci doit fournir, le prix convenu, la procédure à suivre, bref tout le parcours à suivre et le début et la fin. Le nom de la personne qui travaille ici en tant que collaborateur RH intérimaire n'est pas mentionné. Toutefois, il y a clairement une convention tacite impliquant que nous devons être d'accord sur la personne en question." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel CERA)

"Nous avons un contrat avec notre secrétariat social. Mais, changer de secrétariat social, ce n'est pas évident. Nous avons inclus un SLA dans le contrat et décrit tout le processus et la répartition des tâches. Nous surveillons donc une série d'indicateurs critiques. Nous avons aussi clairement indiqué ce qui doit être fait, pour quelle date et de quelle manière cela doit être fait, le résultat à atteindre et les critères à respecter. Les responsabilités des uns et des autres sont également décrites. La manière aussi dont ils doivent livrer les fiches 281.10. Nous acceptons une marge d'erreur limitée. Si celle-ci est dépassée, des dommages et intérêts sont prévus. Ces dispositions en matière de sanctions ont en fait un rôle purement dissuasif." (Chris Parmentier, Responsable du personnel, AVEVE)

"Nous travaillons la plupart du temps avec un contrat de trois ans qui est reconductible annuellement et évalué chaque année. Mais, la durée de trois ans n'est pas garantie. Nous prévoyons toujours des modalités de résiliation dans le contrat." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

Outre le contenu du contrat, le degré d'exclusivité est aussi un aspect important. En effet, que faire si apparaît tout à coup sur le marché un autre fournisseur qui propose un concept innovant?

"Nous n'excluons jamais le recours à d'autres collaborations, mais je n'ai pas non plus de raisons d'aller sur le marché et de faire jouer la concurrence. Nous n'avons toutefois jamais de contrat d'exclusivité." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Nous n'avons pas de contrat d'exclusivité. Le contrat est résiliable. Le fournisseur doit présenter des résultats pour mériter le contrat. Nous avons la possibilité de résilier ou de dissoudre le contrat si les résultats ne sont pas atteints. Ce contrat est un véritable livre, tout se trouve dedans." (Gust De Wit, Human Resource Director, Nike)

"Nous n'accordons pas d'exclusivité à notre fournisseur. Il faut qu'il reste vigilant. Nous attirons son attention sur le fait qu'il doit mériter chaque jour le contrat. Il ne doit pas s'imaginer que le contrat sera de toute façon prolongé. Il faut tout de même un peu le tenir en haleine." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA)

"Nous ne travaillons pas exclusivement avec un seul fournisseur. {...} Vous avez un 'fournisseur de la cour' et les autres sont là pour faire pression sur les prix du premier." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

Pour de plus amples informations sur la rédaction du contrat d'externalisation, nous renvoyons à la littérature consacrée spécifiquement à ce sujet (voir entre autres de Bruijn, 1999; De Keyser & De Vulder, 2004; Lee, 1996).

Phase 3: Transition du 'faire soi-même' au 'faire faire'

- Transfert des activités
- Transfert des responsabilités
- Communication entre le client et le fournisseur

Une fois que le contrat est signé, l'organisation entre dans une sorte de phase de transition. Au cours de cette phase, on procède à la mise en œuvre de l'externalisation et au transfert éventuel des activités. Les responsabilités de l'organisation sont déléguées au fournisseur (en cas de 'substitution-based' outsourcing; cf. supra). Il faut dans ce cadre être attentif à plusieurs points. Primo, il faut établir un planning décrivant l'ensemble du processus de transition. Secundo, il faut désigner les personnes qui devront mener à bien la transition. Ces personnes doivent être signalées à toutes les parties concernées. Tertio, il faut établir une communication intensive, tant du client vers le fournisseur que du fournisseur vers le client.

"La phase de transition nous a tout de même occupés pendant quelques mois. Un mois ou deux, je pense, peut-être trois. Le fournisseur a établi un scenario décrivant avec précision l'ensemble de la collaboration. Il a aussi passé un certain temps dans nos services pour adapter ce scénario sur base des expériences internes. C'est un scénario très détaillé. Ce processus de transition a été intensif mais il s'est très bien passé. Et c'est en fait la collaboratrice qui faisait tout cela avant en interne qui s'est chargée de tous ces contacts avec le consultant. Il s'agissait d'un transfert complet de son travail à quelqu'un d'autre." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

"La mise en route d'une opération d'outsourcing implique en fait une charge supplémentaire pour l'organisation. Pour commencer, vous devez expliquer comment les choses fonctionnent, quelles sont vos exigences, ce qui est prévu. Toute cette phase de préparation doit être bien préparée. Vous devez expliquer tout dans les moindres détails." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

Phase 4: Gestion de la relation d'externalisation

- Bien gérer la relation d'externalisation
- Concertation entre le client et le fournisseur

La gestion proprement dite de la relation d'externalisation est un aspect qui retient rarement l'attention dans les études (Kern & Willcockx, 2000). Ring & Van de Ven (1992) et Johnson (1997) soulignent que la gestion de la relation d'externalisation est certainement aussi importante que la définition et la création de cette relation. Le manque de connaissances en cette matière est donc souvent pointé comme une cause importante d'échec (Cook, 1999; Haris et al., 1998; Joskow, 1987).

Lorsqu'une activité est transférée à un fournisseur externe, l'organisation doit établir un schéma de communication qui prévoit des entretiens périodiques avec le fournisseur pour discuter des problèmes éventuels. Dans cette phase d'exploitation, l'externalisation est en vitesse de croisière et il faut une communication régulière entre le client et le fournisseur pour examiner l'évolution de l'externalisation. Ces réunions font partie intégrante de la gestion d'une activité outsourcée et garantissent un suivi continu du projet d'externalisation (Bettis et al., 1992). La communication avec la personne de contact du fournisseur et l'établissement d'une confiance mutuelle sont également essentiels.

"La communication avec une agence d'intérim inhouse est très facile et rapide. Si je vous dis: 'Nous avons besoin d'un intérimaire dans tel service, pour un collaborateur qui fait l'équipe du matin cette semaine et l'équipe du soir la semaine suivante', c'est une longue phase. La communicatin avec notre agence d'intérim est beaucoup plus concise. Nous disons: 'Nous avons besoin de quelqu'un pour l'équipe 1 au 415'. L'agence d'intérim a fait sienne cette langue propre à l'entreprise." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

"Tout dépend du consultant qui travaille avec vous. Vous lui confiez une partie des activités, vous espérez que le niveau de qualité restera le même, mais cela ne marche pas toujours. C'est pour cela qu'il faut un contrôle. Et travailler avec un partenaire externe devient de plus en plus difficile. Les contacts directs sont très importants. L'externalisation, cela demande donc tout de même une certaine gestion." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

"Il est important de savoir non seulement quels services vous êtes en droit d'attendre, mais aussi qui va fournir ces services. La relation avec la personne qui est de l'autre côté est très importante." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA)

"Il est essentiel d'avoir une bonne personne de contact. C'est un élément déterminant pour la réussite ou l'échec de l'opération. Il faut en fait avoir une seule personne de contact." (Karel Colman, Directeur du Personnel, Boerenbond)

"Au sein du secrétariat social, nous avons un interlocuteur fixe. C'est très important, cette personne de l'autre côté avec laquelle nous sommes toujours en contact. Il s'agit d'une relation personnalisée. Le succès de l'outsourcing dépend en partie de cette personne. Il arrive parfois qu'il y ait l'un ou l'autre problème, et à ce moment-là, c'est

bien que la relation entre les deux soit bonne. Cette relation personnalisée est très importante." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

"La personne qui est de l'autre côté est un des facteurs de succès de l'externalisation. Vous avez besoin là-bas de quelqu'un qui sait, pour reprendre le slogan de Carrefour, qu''avoir Bosch comme client, cela se mérite tous les jours'. Si la personne ne veut pas mériter ou soigner le client, l'externalisation ne marche pas. Celui qui ne veut pas jouer le jeu sera vite éliminé." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

"Vous n'avez pas toujours le consultant que vous voulez. Vous pouvez être très satisfait d'une agence, mais vous pouvez aussi ne pas être satisfait de cette même agence, et ce uniquement parce que votre personne de contact ne travaille pas correctement. Nous travaillons généralement avec les mêmes agences qui connaissent donc très bien l'entreprise. Cela permet d'éviter en grande partie les surprises. On peut aussi mieux suivre les choses et le système fonctionne plus facilement." (Frank Pelgrims, Senior Manager/Team Leader Human Resources, Pfizer)

Phase 5: Evaluation de la collaboration

- Evaluation de la relation d'externalisation
- Reconsidération de la relation d'externalisation

En cours d'externalisation, l'organisation doit vérifier régulièrement si les services sont prestés conformément aux termes du contrat. Selon Kern et al. (2002), le risque est réel de constater une différence entre ce que le fournisseur a promis au début du contrat et les prestations réellement effectuées. En d'autres termes, il faut assurer régulièrement une forme de feedback. Ce suivi des activités externalisées permet d'intervenir à temps en cas de problème (Bragg, 1998; Kern & Willcocks, 2002). Alexander & Young (1996a) conseillent également aux entreprises de comparer régulièrement leurs fournisseurs avec d'autres fournisseurs du secteur, au moyen de la technique du 'benchmarking'.

"Comme nous avions des partenaires fixes, la vigilance, comme j'ai dû le constater, s'est parfois un peu émoussée. Ce n'est pas un reproche, mais un constat. Si on est trop sûr de la relation avec la personne de l'autre côté, on perd de sa vigilance. C'est devenu une évidence, on soigne un peu moins le client, ... Je continue à travailler avec nos fournisseurs privilégiés, mais à côté de cela, je fais appel à un certain nombre d'autres fournisseurs pour la plupart des choses. Je dois inciter mes fournisseurs privilégiés à rester très vigilants en attirant en permanence leur attention sur la concurrence." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

"Nous allons voir régulièrement du côté d'autres fournisseurs. Nous tâchons de garder le contact avec le marché. Ainsi, nous voyons ce qu'offre la concurrence. Nous vérifions ce que coûte un service similaire chez un autre. Notre fournisseur actuel ne doit pas penser qu'il est installé dans une relation d'exclusivité et qu'il peut faire ce qu'il veut en matière de prix. Nous essayons de maintenir toujours une certaine pression." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

De cette manière, on peut adapter les exigences en matière de prestations ou passer à un autre fournisseur qui offre par exemple une meilleure qualité à un meilleur prix. Un suivi attentif des activités outsourcées permet de réagir rapidement lorsque des problèmes surviennent. Les prestations du fournisseur peuvent être évaluées annuellement en fonction des critères et objectifs fixés au départ.

"Nous nous réunissons deux fois par an officiellement pour évaluer notre fournisseur. A la moitié de l'année environ, nous vérifions si les accords conclus ont été respectés. A la fin de l'année, nous procédons aussi à une évaluation de la collaboratrice RH intérimaire, en présence de ses supérieurs. En plus, dans le courant de l'année, chaque jour en fait, nous vérifions si la collaboration fonctionne bien. C'est la même chose qu'avec les collaborateurs. On ne travaille pas d'abord pendant deux ans pour se décider seulement ensuite à faire une évaluation. Nous donnons en fait un feedback constant." (Matthieu Vanhove, Directeur du Personnel, CERA)

"Jusqu'à l'année dernière, nous faisions une évaluation de la collaboration chaque mois. Nous établissons un bilan chiffré en fonction de deux critères. Le premier porte sur le nombre d'erreurs commises et de plaintes reçues qui sont imputables au fournisseur. Se tromper dans les fiches de salaire de tout le personnel est bien sûr plus grave qu'oublier d'imputer les frais de déplacement de quelques travailleurs. Il faut donc aussi tenir compte de l'importance de l'erreur. C'est le deuxième critère: combien de personnes cette année ont eu à subir des désagréments suite à des erreurs dans leur fiche de salaire ou autres documents sociaux? Nous estimons que ce nombre ne doit pas dépasser 50 par mois. Cela représente 2 à 3%. Ce nombre est acceptable." (Chris Parmentier, Responsable du Personnel, AVEVE)

"L'évaluation du fournisseur est chez nous devenue superflue. C'est devenu une affaire de routine. Nous communiquons entre nous en cas de problème ou s'il y a quelque chose de nouveau qui se présente. Au début de l'outsourcing, il y a bien sûr régulièrement des réunions de suivi pour voir où on en est, où se situent les erreurs. Mais, à un certain moment, cela devient de la routine." (Gilbert De Groote, HR-manager, Monsanto)

"L'évaluation n'est pas non plus vraiment formelle. S'il y a un dysfonctionnement quelque part, le responsable du fournisseur est ici à mon bureau dans les 24 heures ou chez un de mes collaborateurs. En cas de problème, on communique immédiatement, et cette communication est très importante." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

Lorsque le contrat d'externalisation arrive à échéance, le client a devant lui différentes options. Il peut établir un nouveau contrat d'externalisation et continuer avec le même fournisseur. Il peut aussi chercher un autre fournisseur qui prendra en charge les activités externalisées. Il peut encore décider de reprendre en interne les tâches qui étaient auparavant outsourcées ('backsourcing').

Epilogue. Quelques règles pratiques en matière d'externalisation

Pour conclure cette brochure, nous donnons une dernière fois la parole aux hommes de terrain. Ils pointent quelques règles pratiques et facteurs de succès (voir cadre 16). Ceux-ci peuvent servir de fil rouge dans le cadre d'une opération d'externalisation. Nous avons regroupé ces règles par thème.

Cadre 16. Le sage conseil de ...

Conseil	Commentaire
"Sachez ce que vous externalisez. Ne faites pas exécuter par d'autres ce que vous ne comprenez pas vous-même"	- Dressez un état des lieux approfondi de la situation actuelle. - Veillez à tracerde manière claire le périmètre de l'outsourcing. - Essayez d'abord de délimiter en interne les activités que vous voulez externaliser. - Déterminez quelles activités RH doivent être externalisées et lesquelles ne le doivent pas. - Seules les activités qui ne relèvent pas des compétences fondamentales peuvent être externalisées de manière sûre.
"Décrivez le plus précisément possible les objectifs que vous voulez atteindre dans le cadre de l'externalisation"	- Fixez des objectifs et des attentes réalistes. - Définissez de manière précise les niveaux de performance que vous attendez du fournisseur.
"L'externalisation ne signifie pas que vous êtes déchargé de l'activité, bien au contraire"	- Faites en sorte de toujours pouvoir garder le contrôle des choses et essayez de garder en main la phase préliminaire et la phase de conclusion des activités. - L'externalisation ne signifie pas transférer en bloc l'ensemble des responsabilités au fournisseur, mais faire en sorte que la fonction puisse être exécutée en faisant appel à un fournisseur. - Externalisez l'exécution d'une fonction, mais jamais la responsabilité inhérente à cette fonction.
"Bien choisir son fournisseur est très important"	- Il faut chercher un fournisseur fiable et qui est en mesure d'offrir des solutions innovantes. - Faites une analyse approfondie des coûts et profits et sélectionnez le fournisseur qui répond le mieux aux besoins de l'organisation et s'intègre le mieux dans son fonctionnement. - Ne vous focalisez pas uniquement sur le prix dans les négociations. La 'compatibilité culturelle' est au moins aussi importante. Le fournisseur doit pouvoir s'adapter au fonctionnement de l'organisation, à sa culture et il doit pouvoir pouvoir suffisamment faire corps avec l'organisation. - La fiabilité, la capacité de s'intégrer dans la culture et la spécificité de l'organisation, et le rapport qualité/prix sont les critères de base pour choisir un fournisseur.
"Le contrat est un instrument qui doit être utilisé très activement, pendant toute la durée de l'externalisation"	- Les bons contrats ont quatre caractéristiques: ils sont précis, complets, équilibrés et flexibles. - La fin du contrat d'externalisation doit être prévue dès le départ. - Dans chaque contrat d'externalisation, il faut décrire en détail les responsabilités des deux parties, les niveaux de service attendus (SLA), le prix convenu, les modalités d'évaluation et la procédure à suivre si l'une des deux parties ne respecte pas ses engagements.
"Presque toutes les relations d'externalisation coûtent nettement plus cher dans la période initiale que si l'entreprise exécutait elle-même l'activité"	- Les coûts cachés (coûts de recherche, de contractualisation et de gestion) peuvent mettre en péril la viabilité de l'externalisation.
"Ne laissez pas l'objectif de la réduction des coûts l'emporter sur tout le reste. C'est un objectif important, mais qui vient au second plan"	- Dans l'externalisation, il est davantange question de qualité du service, et moins de réduction des coûts. La réduction des coûts est un avantage additionnel intéressant, mais cela ne doit jamais être le premier motif. - Souvent, le passage à un fournisseur extérieur coûte plus cher à court terme. Dans l'externalisation, il s'agit surtout de fournir un service d'une qualité supérieure à celle que l'organisation elle-même pourrait garantir.

Cadre 16. Le sage conseil de ...

Conseil	Commentaire
"Investissez dans une communication très régulière avec le founisseur"	- Il est indispensable de prévoir une concertation régulière (formelle et informelle) avec le fournisseur pour discuter des problèmes et pouvoir réagir rapidement.
"Evaluez régulièrement les prestations du fournisseur"	- L'évaluation est importante pour la poursuite de la collaboration. - Il peut s'agir d'une évaluation formelle mais aussi informelle.
"Le partenaire doit avoir le sentiment qu'il doit faire constamment des efforts pour mériter son client. Il ne doit pas 's'endormir'"	- Sans une pression concurrentielle constante, la qualité des prestations du fournisseur baissera. - La porte doit toujours rester ouverte à d'autres fournisseurs. Vous devez faire jouer la concurrence. - Les techniques de benchmarking peuvent vous aider pour faire des comparaisons sur le marché. - L'insertion de clauses de sortie et l'absence de clause d'exclusivité dans le contrat peuvent également contribuer à ce que les fournisseurs restent vigilants et concurrentiels.
"Une compatibilité culturelle est indispensable"	- Le fournisseur doit pouvoir 'coller' à la culture de l'organisation.
"Vous pouvez avoir le meilleur contrat du monde, si vous ne gérez pas l'externalisation au quotidien, cela ne vous apportera rien"	- Une gestion active de la relation avec le fournisseur est indispensable. - Dans l'outsourcing, les échecs sont rarement dus à un problème d'incompétence. Si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, c'est plus souvent lié à une mauvaise gestion de la relation. - Confiance et franchise sont les mots clés dans une bonne relation avec le fournisseur externe.
"La personne que vous avez de l'autre côté est déterminante pour la réussite ou l'échec de la relation d'externalisation"	- La personne de contact du fournisseur est très importante. - Veillez à ce qu'il y ait une seule personne de contact, chez le client comme chez le fournisseur.

Nous conclurons en citant encore une fois les propos d'un manager RH. Celui-ci constate que si l'externalisation des RH est réussie, les clients internes ne s'aperçoivent même de rien. Tel doit être aussi, à nos yeux, l'objectif de la gestion des relations d'externalisation. Les travailleurs surtout ne doivent pas sentir que quelque chose a changé, si ce n'est bien sûr l'amélioration de la qualité.

"Bien entendu, vous devez externaliser de manière prudente et réfléchie. Si vous vous embarquez à la légère ou si vous avez choisi un mauvais partenaire, vous serez plus occupé à rectifier ce qui ne va pas. En fait, l'externalisation doit se passer de telle manière que le service à vos clients internes reste inchangé. Le département RH est en effet en grande partie un département qui travaille pour l'interne. Vos clients internes ne doivent pour ainsi dire pas s'apercevoir que vous externalisez. Imaginez que demain, un nouveau responsable de département arrive ici et que je lui dise que notre consultant est un collaborateur de notre département RH. Il y a de grandes chances qu'il se passe bien un an avant qu'il comprenne que c'est en fait quelqu'un d'externe. C'est la même chose pour l'agence d'intérim. Je suis presque sûr qu'il y a ici des contremaîtres qui ne savent pas que la collaboratrice de l'agence d'intérim inhouse n'est pas une collaboratrice de Bosch, mais qu'elle travaille pour la firme d'intérim. Il y a beaucoup de gens sur le terrain et parmi les cadres qui ne savent donc pas que c'est en fait quelqu'un d'une firme extérieure." (Jan Van Den Houte, HR-Director, Robert Bosch Produktie)

Bibliographie

Abraham, K. G. & Taylor, S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: theory and evidence. Journal of Labor Economics, 14(3): 394-424.

Adler, P. S. (2003). Making the HR-outsourcing decision. MIT Sloan Management Review, 45(1): 53-60.

Alexander, M. & Young, D. (1996a). Strategic outsourcing. Long Range Planning, 29(1): 116-119.

Alexander, M. & Young, D. (1996b). Outsourcing: where's the value? Long Range Planning, 29(5): 728-730.

Alvares, K. M. (1997). The business of human resources. Human Resource Management, 36(1): 9-17.

Aubert, B. A., Patry, M. & Rivard, S. (1998). Assessing the risk of IT outsourcing, Working paper 98s-16, May. Montréal: CIRANO.

Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000). Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Redefines Competitive Strategy and Structure. European Management Journal, 18(3): 285-295.

Bailey, W., Masson, R. & Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. European Journal of Purchasing & Supply Management, 8(2): 83-95.

Banham, R. (2002). The HR outsourcing supernova. HRO Today, http://www.hrotoday.com (28/09/2005).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1): 99-120.

Barthelemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. MIT Sloan Management Review, 42(3): 60-69.

Barthelemy, J. & Geyer, D. (2001). IT Outsourcing: Evidence from France and Germany. European Management Journal, 19(2): 195-202.

Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. Academy of Management Executive, 17(2): 87-100.

Bates, S. (2003). Report: HR Outsourcing will explode, HR Magazine, 48(12): 38.

Beaman, K. V. (2004). Out of Site: An Inside Look at HR Outsourcing. Austin TX: IHRIM Press.

Becker, E., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press.

Bettis, R. A., Bradley, S. P. & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. Academy of Management Executive, 6(1): 7-22.

Blumberg, D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. Managing Service Quality, 8(1): 5-18.

Borg, H. (2003). Outsourcing of Human Resources. The Pause Scholarship Foundation, Personnel Management Abroad by University Studies and Experience.

Bragg, S. M. (1998). Outsourcing: A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract and maintaining control of the process. New York: John Wiley & Sons.

Bryce, D. J. & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. European Management Journal, 16(6): 635-643.

Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management, 33 (2): 189-211.

Carig, K. (1997). Reshaping human resources for the next century - lessons from a high flying airline. Human Resource Management, 36(2): 277-289.

Chaudhury, A., Nam, K. & Rao, H. R. (1995). Management of Information Systems Outsourcing: A Bidding Perspective. Journal of Management Information Systems, 12(2): 131-159.

Child, J. (2000). Trust – The fundamental bond in global collaboration. Organizational Dynamics, 29(4): 274-288.

Ching, C., Holsapple, C. W. & Whinston A. B. (1996). Toward IT support for coordination in network organizations. Information & Management, 30(4): 179-199.

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. Human Resource Planning, 19(3): 38-50.

Cook, M. F. (1999). Outsourcing Human Resource Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost. New York: American Academy Association.

Coulson-Thomas, C. (1997). Winning Major Bids: The Critical Success Factors. Bedford: Policy Publications.

Csoko, L. S. (1995). Rethinking Human Resources: A Research Report, Report No. 1124-95-RR. Washington DC: The Conference Board.

Dasborough, M. & Sue-chan, C. (2002). The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment. Asia Pacific Journal of Human Resources, 40(3): 306-321.

D'Aveni, R. & Ravenscraft, D. (1994). Economics of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance? Academy of Management Journal, 37(5): 1167-1206.

Davidson G. K. (2005). Emerging trends and early lessons in public-sector HR outsourcing. Employment Relations Today, 31(4): 31-37.

de Bruijn, J. (1999). Uitbesteding. Alphen aan den Rijn: Samson.

De Keyser, S & De Vulder, K. (2004). Strategische outsourcing: een analyse van de contractuele aanpak. Mechelen: Kluwer.

Delmotte J., Van Hootegem, G. & Dejonckheere, J. (2000). Hoe werven bedrijven in België in 2000? Leuven/Brussel: Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven)/UPEDI (Federatie van uitzendbureaus).

Delmotte, J. & Sels, L. (2004). HR-outsourcing: kans of bedreiging? Tijdschrift voor HRM, 7(4): 31-56.

De Looff, L. (1997). Information systems outsourcing decision making: a managerial approach. London: IDEA Group Publishing.

Dess, G. G., Rasheed, A. A., McLaughlin, K. J. & Priem, R. L. (1995). The new corporate architecture. Academy of Management Executive, 9(3): 7-18.

Dickmann, M., & Tyson, S. (2005). Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. Personnel Review, 34(4): 451-467.

Dijkstra, J. H., Baarda, P. R. & Evers, G. H. M. (2003). Werken met de HR scorecard. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

DiRomualdo, A. & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent in IT outsourcing. Sloan Management Review, 39(4): 67-80.

Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K. & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far? The McKinsey Quarterly, 37(4): 25-37.

Domberger, S. & Jensen, P. H. (1997). Contracting out by the public sector: theory, evidence, prospects. Oxford Review of Economic Policy 13(4), 67-78.

Domberger, S. (1998). The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing. Oxford: Oxford University Press.

Earl, M. J. (1996). The risks of outsourcing IT. Sloan Management Review, 37(3): 26-32.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review, 14(1), 57-74.

Ellram, L. (1991). A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships. International Journal of Purchasing and Materials Management, 27(3): 2-8.

Elmuti, D., Kathawala, Y. & Monippallil, M. (1998). Outsourcing to gain a competitive advantage. Industrial Management, 40(3): 20-24.

Embleton, P. R. & Wright P. C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. Empowerment in Organizations, 6(3): 94-106

Erridge, A. (1995). Managing purchasing: sourcing and contracting. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Fink, D. (1994). A Security Framework for Information Systems Outsourcing. Information Management & Computer Security, 2(4): 3-8.

Finlay, P. N. & King, R. M. (1999). IT outsourcing: a research framework. International Journal of Technology Management, 17(1-2): 109-128.

Forrier, A. & Sels, L. (2004). De opleidingsinspanningen van bedrijven uit het ANPCB (2002-2003). Brussel: Cevora.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2002). Outsourcing the Training Function: Results From the Field. Human Resource Planning, 15(1): 16-22.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. Journal of Management, 29(2): 207-229.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2005). Outsourcing relationships between firms and their training providers: The role of trust. Human Resource Development Quarterly, 16(1), 7-25.

Galanaki, E. A.-E. & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. International Journal of Manpower, 26(4): 382-396.

Gilley, K. M. & Rasheed, A. A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. Journal of Management, 26(4): 763-790.

Gilley, K. M., McGee, J. E. & Rasheed, A. A. (2004a). Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. Journal of Small Business Management, 42(2): 117-133.

Gilley, K. M., Greer, C. R. & Rasheed, A. A. (2004b). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. Journal of Business Research, 57(3): 232-240.

Goldfarb, J. & Naasz, K. (1995). Shrinking investments in HR departments reveal new outsourcing, cutting trends. BNA's Employee Relations Weekly, July: 815-816.

Greer, C. R., Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision. Academy of Management Executive, 13(3): 85-96.

Gross, H. (1966). Make or buy decisions in growing firms. The Accounting Review, 41(4): 745-753.

Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, T. C. (1994). A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. Information & Management, 27(1): 33-44.

Gupta, U. G. & Gupta, A. (1992). Outsourcing the IS function: is it necessary for your organization? Information Systems Management, 9(3): 44-50.

Gupta, M. & Zhender, D. (1994). Outsourcing and its impact on operations strategy. Production and Inventory Management Journal, 35(3): 70-76.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Boston: Harvard Business Press.

Harkins, P. J., Brown, S. M. & Sullivan, R. (1995). Shining new light on a growing trend. HR Magazine, 40(12): 75-79.

Harris, A., Giunipero, L. C. & Hult, G. T. M. (1998). Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts. Industrial Marketing Management, 27(5): 373-384.

Hayes, D. C., Hunto, J. E. & Reck, J. L. (2000). Information systems outsourcing announcements: investigating the impact on market value of contract-granting firms. Journal of Information Systems, 14(2): 109-126.

Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? Strategic Change, 11(4): 183-193.

Hendry, J. (1995). Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing. European Management Journal, 13(2), 218-229.

Hoogeveen, D. (1994). De praktijk van outsourcing. Deventer: Kluwer.

Insinga, R. C. & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. Academy of Management Executive, 14(4): 58-70.

Johnson, M. (1997). Outsourcing in brief. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Joskow, P. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: empirical evidence from coal markets. American Economic Review, 77(1): 168-185.

Jurison, J. (1995). The role of risk and return in information technology outsourcing decisions. Journal of Information Technology, 10(4): 239-248.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review, outsourcing: a paradigm shift. The Journal of Management Development, 9(8): 670-728.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. European Management Journal, 20(2): 189-198.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003). Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations. Knowledge and Process Management, 10(1): 60-71.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. Thunderbird International Business Review, 47(2): 183-204.

Kanter, R. M. (2003). Foreword. In M. Effron, Gandossy, R. & Goldsmith, M. (Eds.), Human resources in the 21st century. New Hersey: John Wiley & Sons.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1): 71-79.

Kennedy, J. F., Holt, D. T., Ward, M. A. & Rehg, M. T. (2002). The Influence of Outsourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions of Technical Managers. Human Resource Planning, 25(1): 23-31.

Kern, T. & Willcocks, L. (2000). Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice. Journal of Strategic Information Systems, 9(4): 321-350

Kern, T. & Willcocks, L. (2002), Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. European Journal of Information Systems, 11(1): 3-19.

Kern, T., Willcocks, L. P. & van Heck, E. (2002). The winner's curse in IT outsourcing: strategies for avoiding relational trauma. California Management Review, 44(2): 47-69.

Kim, S. & Chung, Y. (2003). Critical Success Factors for IT Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective. Journal of Computer Information Systems, 43(4); 81-90.

Klaas, B. S., McClendon, J. A. & Gainey, T.W. (1999). HR Outsourcing and its impact: the role of transaction costs. Personnel Psychology, 52(1): 113-136.

Klaas, B. S., McClendon, J. A. & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics. Human Resource Management, 40(2): 125-138.

Klaas, B. S. (2003). Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing. Entrepreneurship Theory & Practice, 28(1): 43-61.

Klepper, R. & Jones, W. O. (1998). Outsourcing information technology, systems and services. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Kotabe, M. M. & Murray, J. (1990). Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: a case of foreign multinational firms. Journal of International Business Studies, 21(3): 383-408.

Laabs, J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. Personnel Journal, 72(10): 51-60.

Laabs, J. (1998). The dark side of outsourcing. Workforce, 77(9): 42-47.

Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993a). Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities. New York: John Wiley & Sons.

Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993b). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. Sloan Management Review, 35(1): 73-86.

Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993c). Implementing Information Systems Outsourcing: Key Issues and Experiences of an Early Adopter. Journal of General Management, 19(1): 17-31.

Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1995). Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon. New York: John Wiley & Sons.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P. & Feeny, D. F. (1995). IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. Harvard Business Review, 73(3): 84-93.

Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. MIS Quarterly, 22(3): 363-408.

Lam, T. & Ham, M. X. J. (2005). A study of outsourcing strategy: a case involving the hotel industry in Shanghai, China. Hospitality Management, 24(1): 41-56.

Lankford, W. M. & Parsa, F. (1999). Outsourcing: the primer. Management Decision, 37(4): 310-316.

Larsen, H. H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe. Employee Relations, 25(3): 228-244.

Lawler, E. E. & Mohrman, S. A. (2003a). HR as strategic partner: what does it take to make it happen? Human Resource Planning, 26(3): 15-29.

Lawler, E. & Mohrman, S. (2003b). Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press.

Lawler, E. E., Ulrich, D., Fitz-Enz, J. & Maden, J. C. (2004). Human Resources Business Process Outsourcing. Transforming how HR gets its work done. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, M. K. O. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. Industrial Management & Data Systems, 96(1): 15-20.

Lei, D. & Hitt, M. A. (1995), Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and aquisitions and LBO's on building firm skills and capabilities. Journal of Management, 21(5): 835-859.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J. & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. Strategic Management Journal, 23(9): 817-833.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. Human Resource Management Review, 8(3): 215-234.

Lepak, D. P., Bartol, K. M. & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. Human Resource Management Review, 15(2): 139-159.

Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. Human Resource Planning, 20(2): 37-47.

Logan, M. S. (2000). Using agency theory to design successful outsourcing relationships. International Journal of Logistics Management, 11(2): 21-32.

Logan, M. S., Faught, K. & Ganster, D. C. (2004). Outsourcing a satisfied and committed workforce: a trucking industry case study. International Journal of Human Resource Management, 15(1): 147-162.

Loh, L. & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. Journal of Management Information Systems, 9(1): 7-24.

Lonsdale, C. & Cox, A. (1998). Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques. London: Earlsgate Press.

Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. Supply Chain Management: An International Journal, 4(4): 176-183.

Maltz, A. B. & Ellram, L. M. (1997). Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decisions. Journal of Business Logistics, 18(1): 45-66.

Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: a strategic tool for managing human resources. Employee Benefits Journal, 19(1): 39-42.

Martinsons, M. G. (1993). Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. Long Range Planning, 26(3): 18-25.

Maurer, R. & Mobley, N. (1998). Outsourcing: is it the HR department of the future? HR Focus, 75(11): 9-10.

McFarlan, F. W. & Nolan, R. L. (1995). How to manage an IT outsourcing alliance. Sloan Management Review, 36(2): 9-23.

McGovern, P., Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the Line. Human Resource Management Journal, 7(4): 12-29.

McIvor, R. (2005). The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. Cambridge: Cambridge University Press.

Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. Human Resource Management, 33(2): 261-279.

Mohrman, S., Lawler, E. & McMahan, G. (1995). New directions for the human resource organization. Los Angeles: Center for Effective Organizations.

Murray, J. Y. & Kotabe, M. (1999). Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis. Strategic Management Journal, 20(9): 791-809.

Mylott, T. R. (1995). Computer outsourcing: managing the transfer of information systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nelson, A., Cooper, C. L. & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being Journal of Occupational & Organizational Psychology, 68(1): 57-71.

Palvia, P. C. (1995). A Dialectic View of Information Systems Outsourcing: Pros and Cons. Information & Management, 29(5): 265-275.

Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P. & Lacombe, M. (1999). Why Firms Outsource Their Human Resources Activities: An Empirical Analysis. Scientific series (CIRANO); 99s-27. Motréal: Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO).

Pearlson, K. E. (2001). Managing and using information systems: a strategic approach. New York: John Wiley & Sons.

Poppo, L. & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based and Measurement Explanation for Make-or-Buy Decisions in Information Services. Strategic Management Journal, 19(9): 853-877.

Power, M., Bonifazi, C., & Desouza, K. C. (2004). The ten outsourcing traps to avoid. Journal of Business Strategy, 25(2), 37-42.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3): 79-91.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. European Management Journal, 21(5): 647-661.

Quinn, J. (1992). Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry. New York: Free Press.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, 35(4): 43-55.

Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. Strategic Management Journal, 13(7): 483-498.

Ruël, H., Bondarouk, T. & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Exploration of Web-Based Human Resource Management in Large Companies. Utrecht: Lemma Publishers.

Saunders, C., Gebelt, M. & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. California Management Review, 39(2): 63-79.

Scott-Jackson, W., Newham, T. & Gurney, M. (2005). HR Outsourcing: the key decisions. London: Chartered Institutre of Personnel and Development.

Sels, L. & De Winne, S. (2005). HRM in breedbeeld. Een toetsing van retoriek aan realiteit. Leuven: Acco.

Shelgren, D. (2004). Why HR outsourcing continues to expand. Employment Relations Today, 31(2): 47-53.

Shrivastava, S., & Shaw, J. B. (2003). Liberating HR through technology. Human Resource Management, 42(3): 201-222.

Siegel, G. B. (2000). Outsourcing Personnel Functions. Public Personnel Management, 29(2): 225-236.

Smith, M. A., Mitra, S. & Narasimhan, S. (1998). Information Systems Outsourcing: A Study of Pre-event Firm Characteristics. Journal of Management of Information Systems, 15(2): 61-93.

Snell, S. A., Pedigo, P. R. & Krawiec, G. M. (1995). Managing the impact of information technology on human resource management. In Ferris, G. R., Rosen, S. D. & Barnum, D. T. (Eds.), Handbook of human resource management. Oxford: Blackwell Publishers.

Spencer, L.M. (1995), Reengineering Human Resources. New York: John Wiley & Sons.

Stacey, M. (1998). Outsourcing: how organizations need to prepare in order to realise the full potential benefits. Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 76(5): 14-16.

Stroh, L. D. & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: when - and when not - to go outside? Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(1): 19-28.

Switser, J. (1997). Trends in human resource outsourcing. Management Accounting. 79(5): 22-26.

Torros-Coronas, T. & Arias-Olivia, M. (2004). E-Human Resource Management: managing knowledge and people. Hershey, PA: Idea Group Publishing.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press.

Van den Bos, M. & Methorst, W. (2004). E-HRM: HRM ondersteund door ICT. In Paauwe, J. & Van Breukelen, J. (Eds.), Personeelsmanagement in bedrijf: een bijdrage aan het beter presteren van individu en organisatie. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

van Engelen, E. S. (2005). Outsourcing. Lokaal kostenbeheer, globale levering. Pijnacker: Pearson Education.

Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. Harvard Business Review, 70(6): 98-107.

Verma, R. & Pullman, M. E. (1998). An Analysis of the Supplier Selection Process. International Journal of Management Science, 26(6): 739-750.

Walker, G. & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. Administrative Science Quarterly, 29(3): 373-391.

Weatherly, L. A. (2005). HR outsourcing: Reaping Strategic Value for Your Organization, Society for Human Resource Management, http://www.shrm.org/research/quarterly/2005/0805RQuart_essay.asp (28/09/2005).

Welch, J. A. & Nayak, P. R. (1992). Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. Academy of Management Executive, 6(1): 23-31.

Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? Employee Relations, 25(3): 245-261.

Willcocks, L. P., Lacity, M. C. & Fitzgerald, G. (1995). Information Technology Outsourcing in Europe and the USA: Assessment Issues. International Journal of Information Management, 15(5): 333-351.

Willcocks, L. P. & Lacity, M. C. (1998). Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices. Chichester: John Wiley & Sons.

Williamson, O.E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: The Free Press.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. Academy of Management Review, 23(4): 756-772.

Wright, P. M. & Dyer, L. (2000). People in the E-Business: New Challenges, New Solutions. Working Paper 00-11. New York: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.

Yang, C. & Huang, J. B. (2000). A decision model for IS outsourcing. International Journal of Information Management, 20(3): 225-239.

Yeung, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. Human Resource Planning, 17(3): 1-16.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. Organization Science, 9(2): 141-159.

Dans le discours ambiant sur les Ressources Humaines, l'outsourcing des RH est une question largement controversée. Certains estiment que cette pratique ouvre surtout des opportunités. Selon eux, l'outsourcing permettrait à la fonction RH de se libérer des tâches de type transactionnel et opérationnel et de dégager du temps et des moyens pour jouer un rôle plus proactif et stratégique. D'autres, en revanche, sont un peu moins optimistes et voient surtout dans l'outsourcing une manière de réduire les coûts de la GRH. A leurs yeux, outsourcing va de pair avec réduction des effectifs ou démantèlement des fonctions de support qui, à première vue, créent peu de valeur ajoutée directe. C'est la vision qui prédomine dans les scénarios catastrophes et qui considère l'outsourcing comme une menace.



Dans cette brochure, nous confrontons le discours sur l'outsourcing des RH à la réalité. Nous analysons les opportunités et les menaces de manière plus précise en nous appuyant sur des études de cas approfondies, sur une analyse détaillée de la littérature et sur une étude empirique réalisée auprès d'entreprises établies en Belgique (PASO Flanders).



Jeroen Delmotte

JEROEN DELMOTTE est sociologue du travail (K.U.Leuven). Il a commencé sa carrière à l'"Hoger Instituut voor de Arbeid" (HIVA) de la K.U.Leuven. Dans ce cadre, il a effectué des études sur les pratiques de recrutement et de sélection, sur les pénuries affectant le marché du travail et sur la gestion du personnel dans les PME. Depuis février 2003, il travaille en qualité de chercheur au sein de l'"Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie" de la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences Economiques Appliquées de la K.U.Leuven. Il prépare actuellement une thèse de doctorat consacrée à la mesure de la satisfaction des clients du département RH.

LUC SELS est professeur ordinaire et vice-doyen de la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences Economiques Appliquées de la K.U.Leuven. Avec son centre de recherche, "Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie", il étudie en profondeur toute une série de thèmes tels que l'organisation de la fonction RH, le retour sur investissement en GRH, le rôle de l'accompagnement de carrière dans l'amélioration de l'employabilité, le renforcement de l'entrepreneuriat et les tendances en matière de stratégies de rémunération. En 2002-2003, il a été titulaire de la chaire Francqui à l'Université d'Anvers (Faculté des Sciences Economiques Appliquées).



Luc Sels

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit Economische en Toegepaste Economische Wetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven | Naamsestraat 69 | 3000 Leuven
www.econ.kuleuven.be/eng/tew/academic/persbel/

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT LEUVEN

Federgon | Avenue du Port 86C boîte 302 | 1000 Bruxelles | Tél. 02 203 38 03
www.federgon.be

fed ergon
FEDERATION DES PARTENAIRES DE L'EMPLOI