

L'externalisation des services support comme vecteur de transformation dans les organisations – Le cas des services généraux et des systèmes d'information

Claudie Meyer, Maître de conférences en Sciences de Gestion, claudie.meyer@univ-mlv.fr

Antoine Lainé, Maître de conférences associé en Sciences de Gestion, antoine.laine@univ-mlv.fr

IFIS – équipe de recherche IDIT (Information, Décision, Intelligence Territoriale), Université de Paris Est (Marne-la-Vallée) 5 boulevard Descartes, Champs-sur-Marne 77 454 Marne-la-Vallée cedex

Les organisations développent en fonction de leurs missions des processus « cœur de métier » qui pour opérer pleinement s'appuient sur des fonctions support. Traditionnellement ces dernières fournissent des services sans lesquels l'organisation et les individus auraient du mal à être performants. Les organisations ont longtemps assuré ces fonctions support en interne. Aujourd'hui, on constate que tout ou partie de ces fonctions et des services qu'elles ont pour mission de produire ont été externalisés. Cette communication s'interroge sur l'impact du fonctionnement de l'externalisation de services sur les fonctions internes des entreprises ainsi que sur l'organisation dans son ensemble. A partir de mémoires professionnels d'étudiants accueillis dans des fonctions systèmes d'information et services généraux dans le cadre de leurs études de licence et Master à l'IUP Management des services, il est proposé une réflexion sur les transformations communes à ces deux fonctions support pour repérer des éléments constitutifs d'un modèle d'organisation utile dans la compréhension de l'évolution des fonctions et services support. Ce travail devrait servir ensuite à la formulation d'hypothèses à tester.

Organizations are developing core processes according to their missions which to operate fully rely on support functions. Traditionally these support functions provide services without which the organization and individuals would find it difficult to be successful. Organizations have provided these support functions internally for a long time. Today, some or all of these functions and services they are mandated to produce have been outsourced. This study addresses the impact of the functioning of outsourcing services on internal support functions and on the organization as a whole. It is based on internship reports from students working in information systems and general services departments during their Licence & Master studies at IUP of Services Management. The study points out the common changes to these two support functions and identify elements for an or-

ganizational model useful in understanding the evolution of functions and services support. This work should then be utilized to formulate and test hypotheses.

Les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, développent en fonction de leurs missions des processus « cœur de métier » qui, pour opérer pleinement, s'appuient sur des fonctions support. Traditionnellement ces dernières fournissent des services sans lesquels l'organisation et les individus auraient du mal à être performants. Par exemple, la fonction « services généraux » assure les services de la logistique immobilière pour les occupants d'un site. De la même façon, la direction des systèmes d'information assure la fourniture des informations nécessaires à l'organisation de l'entreprise (comptabilité-finance, Ressources humaines, marketing etc...). Les organisations ont longtemps assuré ces fonctions support en interne. Une offre externe a commencé par se structurer en système d'information et a remis en question par sa compétitivité les choix que les organisations avaient faits d'assurer ces services en interne. Depuis une dizaine d'années, le même phénomène s'observe dans les services généraux. Aujourd'hui, on constate que tout ou parties de ces fonctions support ont été externalisés.

Les composantes de la décision d'externalisation dans les entreprises et dans les organisations en général ont largement été explorées dans la littérature économique et managériale du champ de la décision et de l'impartition. (Fimbel, 2003, Quélin, 2003, De la Villarmois et al. 2004, Delmond, 2006, ...)

La meilleure compréhension des ressorts de la décision d'externalisation ouvre de nouvelles questions comme celles des impacts en matière de conception, de production de services notamment dans les fonctions externalisées elles-mêmes et plus globalement dans le fonctionnement de l'organisation initiale.

Le monde des fonctions support est un monde dans lequel a priori les acteurs se parlent peu et où les échanges d'expériences sont peu nombreux. Initialement, ce sont des fonctions dont la nécessité n'est reconnue que s'il y a défaut de services, dysfonctionnement ou carence partielle. La montée en puissance des technologies de l'information a donné une dimension plus stratégique aux systèmes d'information mais pas automatiquement à la fonction. La consolidation des budgets dans le domaine des patrimoines immobiliers a conduit à repenser l'importance des services généraux et à recenser les fiabilités nouvelles et les économies potentielles qu'ils peuvent générer.

Mises sous les feux des directions générales aiguillonnées par l'exigence des utilisateurs, ces fonctions supports briguent une dimension stratégique à l'intérieur des organisations que pourrait leur donner l'externalisation. En effet, l'externalisation a été l'occasion pour ces deux fonctions support d'introduire de nouvelles méthodes de travail qui ont facilité la réactivité, la flexibilité et la transversalité à l'intérieur des organisations et qui ont permis de leur reconnaître un rôle indiscutable dans les performances de l'organisation.

Ces deux fonctions support qui ont mené des chemins parallèles du point de vue de l'enseignement et de la recherche se rencontrent sur des sujets communs à l'occasion de la création d'un master d'ingénierie et de management de services à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée.

En comparant leurs expériences respectives remontées depuis dix ans par des étudiants, en réunissant les organisations (entreprises ou collectivités territoriales) partenaires de la formation qui ont mené à bien des projets plus ou moins globaux d'externalisation, il est apparu des activités, des pratiques et des préoccupations

communes à ces deux fonctions support dans le cadre de l'application des stratégies d'externalisation.

C'est à partir de ces données que cette communication organise une **réflexion approfondie sur les possibles éléments communs du processus de conception et de production de service pour contribuer à repérer des éléments constitutifs d'un modèle d'organisation utiles dans la compréhension de l'évolution des fonctions et services support**. Ce travail devrait servir ensuite de terreau à la formulation d'hypothèses à vérifier ultérieurement auprès de ces populations dont l'accès nous est facilité.

Nous expliquerons en quoi les fonctions-support dans le management des systèmes d'informations ou le management des patrimoines immobiliers contribuent à la performance de l'organisation, après avoir rappelé l'importance du phénomène de l'externalisation (1). Nous témoignerons ensuite sur les transformations internes communes aux deux fonctions et ses conséquences convergentes sur la transformation plus globale des organisations, à partir des différentes expériences que nous avons été amenées à connaître dans le suivi des élèves et dans la restitution des mémoires professionnels menés dans le cadre d'opérations d'externalisation (2).

1. Fonctions supports - prestation de services - externalisation - performance : un modèle pour comprendre

1.1. L'importance du phénomène de l'externalisation dans les fonctions support

« Afin d'offrir une offre de services la plus large possible, l'AMUE a passé un accord cadre pour les prestations d'infogérance et de télétransmission ». Cette annonce faite par l'agence de la mutualisation des universités et des établissements en juin 2008, loin d'être un cas isolé, souligne la motivation affichée du recours à l'externalisation pour beaucoup de responsables en SI. Un lien évident semble établi entre amélioration du service et la décision d'externalisation.

Dans le monde des services généraux et de la gestion du patrimoine immobilier, le recours à l'externalisation est une pratique récente. Elle repose sur une décision multifactorielle associée à plusieurs constats simultanés qui semblent également lier également amélioration de service et décision d'externalisation.

- les évolutions technologiques de l'immeuble et du poste de travail qui obligent à maintenir des équipes de gestion de plus en plus pointues et de plus en plus chères pour gérer ces patrimoines ;
- la perte de compétitivité des fonctions internes de services immobiliers et l'émergence d'une offre de plus en plus professionnelle ;
- l'importance des budgets consolidés des services immobiliers et le recours à la mutualisation des ressources ;

- l'immobilier vécu comme un frein à la capacité dynamique d'adaptation de l'organisation ;
- les risques associés à la spéculation immobilière quand elle ne fait pas partie du cœur de métier.

Qu'en est-il vraiment ? Quels sont les ressorts qui permettent de mieux comprendre ce constat ? Le service s'améliore-t-il parce qu'il coûte moins cher ? Parce qu'il repose sur des compétences techniques très ciblées qui autorisent au moins une bonne qualité des services, si ce n'est d'accéder à une palette de services inaccessibles par l'organisation sans faire appel à l'extérieur (ex : continuité de service dans les universités en juillet et en août) ? Comment prendre la dimension de cette dynamique complexe entre amélioration du service et décision d'externalisation ? Cette analyse est d'autant plus importante que l'amélioration de service est souvent synonyme de performance pour l'organisation.

Le phénomène d'externalisation est notamment analysé en distinguant les activités stratégiques de l'organisation des *activités de support* dans la lignée des travaux de Porter, de Prahalad et al. (1990). Les activités support seraient susceptibles d'être externalisées. La caractéristique des fonctions en charge des activités de support est de produire des services en interne à des utilisateurs, usagers, et plus globalement au personnel de l'entreprise. L'externalisation des fonctions support concerne en premier lieu l'externalisation de prestations de services initialement rendues en interne. Ces *prestations de services* sont en fait très hétérogènes et regroupent une partie des services à forte dimension de traitement matériel de supports techniques (entretien, restauration, hébergement, distribution du courrier, réseaux de télécom, transactions et locations immobilières, traitements standardisés de l'information...), les services intellectuels (Ingénierie, conseil, études, production de logiciel) et les services internes (activités administratives) selon la classification de Gadrey (1996) reprise Djellal et al. (2007) et obtenue suivant le degré de validité du concept de productivité.

Cette distinction support/cœur de métier est non seulement utilisée pour analyser l'externalisation mais également pour identifier les fonctions de services support comme le montre un dossier sur les besoins de l'industrie en services¹ mobilisant les travaux de Mevellec (1995).

En fait, le problème est d'identifier ce qui fait partie du cœur de métier de l'entreprise, les activités participant directement à la chaîne de valeur des autres activités support. Les technologies de l'information, par exemple, ont clairement été présentées par Porter et Millar dès 1993 dans leur article intitulé « how information gives you competitive advantage » comme participant à la stratégie. Dans beaucoup d'entreprises, elles sont aujourd'hui considérées comme critiques comme le souligne Lacity, Willocks, Feeny, (1995). Il n'en reste pas moins que les systèmes d'information reposant sur ces TIC et que la DSI a en charge, font partie des fonctions de support des organisations, au même titre que la fonction Achats ou que la fonction Services Généraux. D'ailleurs, les périmètres de ces trois fonctions se recouvrent dans bon nombre d'entreprises et d'institutions.

¹ Dossier publié par l'INSEE en 2001, p150-158

Il ne s'agit pas d'amalgamer les fonctions mais de mettre en avant leurs points communs dans le cas spécifique des services externalisés.

Les deux fonctions n'ont pas la même histoire mais leurs chemins se croisent sur de nombreux points. Loin de s'interroger sur leur importance économique, les services généraux qui ont hérité leur légitimité des fonctions de l'intendance militaire ou des économats hospitaliers se sont contentés de remplir leurs missions du mieux possible avec les moyens dont ils disposaient. (On connaît l'injonction napoléonienne « l'intendance suivra » et on sait par Stendhal comment elle a suivi). Les organisations fidèles à ce modèle ont développé des savoir-faire empiriques dans lesquels la performance fonctionnelle supplantait sans aucun recours la performance économique et financière et sans même qu'on se pose de questions sur l'optimisation du rapport coût/résultat. On retrouve ce constant dans le domaine des systèmes d'information. Bien que les premières réflexions en matière de systèmes d'information se retrouvent dans les travaux des comptables, leur reconnaissance en entreprise est récente et intimement liée à l'essor d'un de ces composants spécifiques : le composant technologique repris sous le terme d'informatique ou de technologies de l'information (TI). A la fois par la nouveauté, la limitation de l'offre en TI et le rêve d'un futur meilleur, les systèmes d'information ont connu une période d'euphorie pendant laquelle on retrouve les pratiques des services généraux ci-dessus citées.

Dans les années 80 se développe une approche plus rationnelle de la fourniture d'information dans l'entreprise mais elle porte encore souvent la confusion entre systèmes informatiques et systèmes d'information. Depuis les années 90, on assiste avec dix ans d'avance sur les services généraux à une remise en cause de leur fonctionnement sous les coups de boutoirs d'une concurrence qui les obligeait à prendre conscience des limites de leur modèle de développement.

Parmi les alternatives de management qui se sont présentées à cette période, on a découvert les vertus de l'externalisation et l'obligation dans laquelle se sont trouvées les organisations de s'interroger, pour des raisons d'efficacité, sur l'opportunité de conserver en interne des activités qui étaient souvent mieux faites pas des spécialistes. Ce faisant, elles ont réfléchi et cherché à exprimer le mieux possible leurs besoins, construire des cahiers des charges, rechercher les meilleurs prestataires, quantifier leurs performances, pénaliser ou récompenser et à se mettre en situation d'apprendre à faire faire plutôt qu'à faire.

C'est ainsi qu'on a constaté avec un décalage dans le temps par rapport à la fonction système d'information que les fonctions de gestion du patrimoine immobilier et de services généraux pouvaient participer à la performance de l'entreprise en gérant le mieux possible leurs prestations, en s'interrogeant sur les meilleures pratiques, en se comparant aux bases de données les plus sérieuses, en optimisant leurs dépenses et en pratiquant un travail d'intelligence économique partout où les informations sur les concurrents sont disponibles (en particulier chez les prestataires).

L'analyse du phénomène d'externalisation permet de délimiter le périmètre de réflexion pour clarifier les liens entre externalisation, amélioration de service et performance.

1.2. Externalisation, amélioration de service et performance

Dans une acceptation consensuelle, et à l'instar de Fimbel (2003), « *l'externalisation est un mouvement de la firme vers le marché qui modifie les frontières de l'entreprise puisque cette dernière décide, sur la fonction ou le périmètre externalisé, de ne plus en assurer la gestion interne mais de la transférer à un partenaire spécialisé* »

La grande majorité des travaux présents dans la littérature managériale sur l'externalisation porte sur la décision. Plusieurs théories ont été mobilisées pour l'appréhender. La théorie des coûts de transaction (travaux de Coase repris par Williamson), l'approche par les ressources et les compétences mobilisées seules ou conjointement apportent des explications aux phases d'intelligence, de design et de choix du processus d'externalisation, processus décisionnel au sens de Simon. Les paramètres d'incertitudes (Duhamel, 2008), de spécificité des activités (Delmond, 1996), de taille du périmètre à externaliser, de fréquence sont autant de critères souvent mesurés pour préparer ou apprécier une décision d'externalisation.

Quelque soit la théorie mobilisée, ou les paramètres explicatifs, tous s'accordent pour convenir que **la décision d'externalisation entraîne l'organisation dans un mouvement de transformation de fond**, un déplacement de frontières qui sous-tend un gain de performance ... et la performance n'est pas forcément économique. Elle peut être centrée sur la recherche de la flexibilité comme le montrent les approches industrielles, sur l'attente d'une amélioration qualitative, et même sur un gain en termes d'image, de réseau, en d'autres termes d'éléments moins rationnels ou plus incorporels.

La délicate phase « d'implémentation » où la décision est mise en œuvre, et qui alimente à nouveau le processus décisionnel par une boucle rétroactive, est peu nourrie en travaux scientifiques pour appréhender les conséquences du phénomène d'externalisation.

L'étude de cette phase est particulièrement importante aujourd'hui car, d'une part l'externalisation est une tendance fondamentale (Quélin, 2003) et, d'autre part, les nouvelles frontières de l'entreprise se mettent en place et s'ajustent concrètement pendant cette phase.

Les nombreuses expériences ont montré, qu'une fois la décision d'externalisation prise lors de la phase de démarrage, des paramètres internes à l'organisation comme la gestion des aspects humains et des compétences (Quélin et Barthélémy) mais aussi la gestion des contrats (Quélin, 2007) pouvaient être facteurs de succès ou porteurs de risques pour les organisations concernées par l'externalisation. Qu'en est-il de la phase que Fimbel (2005) appelle phase de fonctionnement récurrent de l'externalisation une fois le démarrage passé ? Comment concrètement, les prestations externalisées vont modifier l'organisation et le management interne des fonctions concernées et comment ces transformations vont à leur tour rétroagir sur l'organisation (rétroaction 2 sur la figure) ?

La figure 1 présente un résumé schématique de cette représentation de l'externalisation

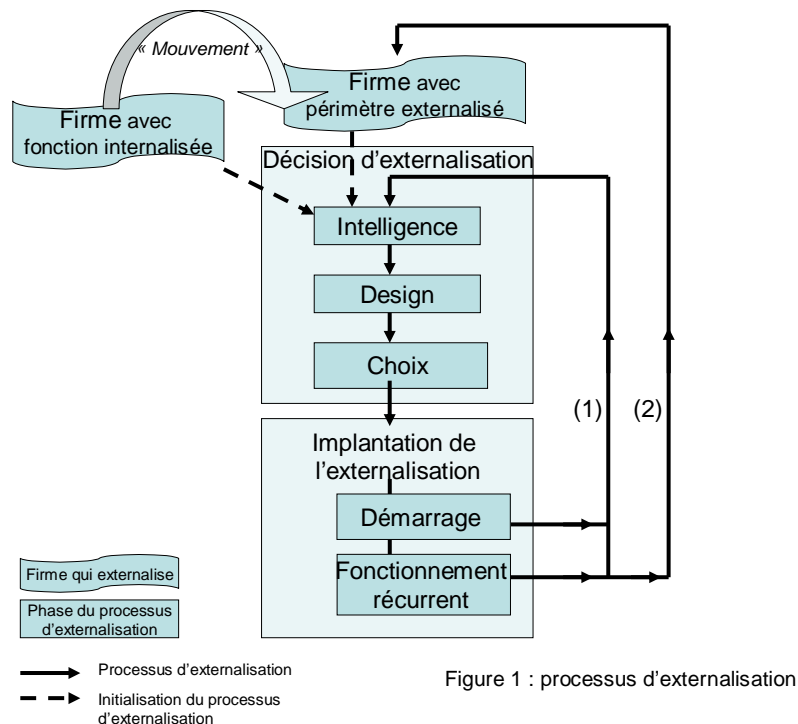


Figure 1 : processus d'externalisation

Notre regard et le champ de l'étude se concentrent donc sur *le processus de fonctionnement récurrent suite à des externalisations*. On ne prend pas en compte les éléments de la décision d'externalisation qui en soit révèle le nouveau regard de l'entreprise sur ses fonctions de soutien mais **on s'intéresse à l'application de la décision, à son impact direct dans les fonctions qui ne sont, a priori, pas le cœur de métier** et à son impact indirect sur l'organisation et le management de l'entreprise.

Parce que l'enseignement des fonction-supports liées aux systèmes d'informations ou aux patrimoines immobiliers des institutions est consolidé dans un même institut d'enseignement à l'université Paris-Est de Marne-la-Vallée et que les expériences restituées par les élèves qui travaillent séparément sur des projets d'externalisation (à des degrés de maturité différents) convergent sur des résultats qui paraissent comparables, des constats pratiques s'imposent.

Pour l'instant, nous témoignons d'une synthèse d'expériences professionnelles de ces fonctions support qui présentent suffisamment d'éléments récurrents communs pour favoriser le partage d'expériences et l'identification de transformations à deux niveaux:

- les unes sur le contenu du processus de production de services (en SG ou en SI) notamment dans ses dimensions sociales et juridiques.
- les autres sur l'élargissement du périmètre de ce même processus au niveau organisationnel temporel et globalement de la prestation rendue.

2. Transformations convergentes des fonctions des services support, de l'organisation et du management de l'entreprise.

Des expériences rapportées par les étudiants ressortent des transformations internes de l'entreprise dans le fonctionnement de l'externalisation de services support à deux niveaux :

- au niveau du processus *de conception et de production des services (en SG ou en SI)*
- au niveau du périmètre

2.1. De la transformation du contenu du processus des services

Les transformations les plus patentes portent sur les dimensions sociales et juridiques du contenu du processus de services

Au niveau social, la nécessité d'un *redéploiement ou d'une reconfiguration sociale* et interculturelle du périmètre observé se retrouve quasi systématiquement dans les services opérationnels récurrents (ex : en SI la maintenance applicative ou en SG les prestations de gardiennage). Toutefois, elle est plus importante dans les services généraux qui s'appuient sur une plus grande interaction de co-production. En effet la promiscuité des équipes internes du client avec des entreprises extérieures de services comme des entreprises de nettoyage par exemple doit être préparée au plan organisationnel tant au niveau de la responsabilité des opérations que de leurs coordinations. C'est un aspect qui ouvre aussi la réflexion sur le management des hommes et notamment comment anticiper les mixités culturelles, et gérer l'interculturalité sous la forme de dialogue, de sensibilisation, de formation, de constitution de groupes de parole ou par le développement des capacités d'écoute.

Par ailleurs, l'externalisation favorise *la montée en puissance du bénéficiaire du service* qui s'exprime notamment sur la question de l'évolutivité des besoins. Si c'est un point particulièrement évident en SI où les utilisateurs sont à l'origine du recours à des méthodes de conception plus itératives, il se retrouve également au niveau des SG où l'obligation de bâtir et d'exploiter l'immeuble se fait en considérant des occupants, l'optimisation de leur environnement de travail mais aussi les mutations de leurs demandes, voire de leurs exigences de services qui évoluent très vite. (comme les modifications de la demande dans la restauration collective le démontrent largement); Pour anticiper l'évolution de la demande les SG mènent de plus en plus souvent des enquêtes de besoins et mettent en œuvre une veille sur le comportement et les exigences de l'occupant immobilier.

L'intervention d'entreprises extérieures de services menée par des professionnels est porteuse de changement pour l'organisation et nécessite de se familiariser aux *méthodes d'accompagnement du changement*. Elle est rarement du goût des équipes internes qui par peur de l'inconnu, et pour préserver leurs périmètres d'action, peuvent exprimer une forte résistance au changement et ainsi mettre en péril la bonne réalisation des prestations de services. Dans le cas des SG, l'intervention extérieure peut modifier le cadre de l'environnement de travail et ainsi freiner la dynamique collective en perturbant l'intimité des relations que l'entreprise entretient avec ses salariés et que les salariés entretiennent entre eux. Dans le cas des SI, le fait qu'un nou-

vel acteur n'appartenant pas à l'entreprise délivre l'information utile au fonctionnement des processus modifiant par définition le SI dans sa composante humaine et dans les pratiques de travail. Aussi, SG et fonction SI initient de plus en plus les méthodes d'accompagnement du changement pour faciliter l'acceptation et la mise en oeuvre de la prestation externe et ont de plus en plus recours à des actions de communication.

Au niveau juridique, les fonctions support doivent intégrer des aspects contractuels peu fréquents en droit français.

L'obligation d'ouvrir le contrat à *des évolutions* fréquentes et quelquefois contradictoires au gré *des besoins exprimés* ou non du donneur d'ordre, ce qui implique une grande souplesse dans les modalités d'application sur des périodes longues. La notion du service et de la capacité d'adaptation du prestataire devient primordiale dans l'écriture contractuelle et donne de l'importance dans le processus d'exploitation à la capacité qu'a le prestataire d'anticiper les besoins.

L'obligation d'ouvrir également le contrat à la prise en compte de *l'obsolescence* de l'immeuble ou d'une application et de ses composants comme à *l'obsolescence des prestations* en vue de construire ou d'adapter un meilleur service.

L'intégration dans le contrat des méthodes de *contrôle de performances* sous la forme d'enquêtes de satisfaction qui sont utilisées comme des outils de prévention des dysfonctionnements ou des signaux d'alarme face à la dégradation éventuelle des prestations de services.

Les *pénalités* qui remettent en cause l'économie du contrat et sont assises sur la dimension du préjudice. La connaissance du coût de la prestation de service est alors nécessaire pour donner une valeur aux dysfonctionnements.

2.2. ...en passant par l'élargissement de son périmètre

Les modifications de la dimension sociale et des fondations juridiques du processus de production des services externalisés voient la montée en puissance de certains groupes d'individus qui deviennent de nouveaux acteurs, conduisant ainsi à ouvrir le périmètre du processus à de nouvelles préoccupations.

(Habitues de travail, des procédures opératoires, des méthodes de décision ainsi que les modalités d'intégration du retour d'expérience dans les arbitrages de l'institution concernée).

La création de services compte de *nouveaux acteurs* de l'acte de produire et de gérer les services qui vont enrichir et pérenniser la prestation elle-même. Ces acteurs sont les consommateurs et les utilisateurs des services. Ils détiennent une part des informations qui leur permettent de plus en plus de participer à la décision et ce qui est nouveau c'est qu'ils sont reconnus comme tels. L'ingénierie de services n'est plus seulement une affaire de spécialistes mais également une affaire de consommateurs et d'utilisateurs des patrimoines immobiliers et de l'information. Chez les spécialistes, on distingue de plus en plus systématiquement les maîtres d'ouvrage qui portent et appréhendent le besoin et les maîtres d'œuvre qui le formalisent sous forme de solutions. C'est l'occasion d'une répartition des tâches à l'intérieur des projets où chacun exprime sa vision avec l'intention de donner les informations au plus tôt et de participer aux décisions. Cette répartition des tâches n'est pas récente en système d'information où le rôle de chacun et notamment des utilisateurs peut-être très formalisé. Elle est plus récente dans les services généraux et elle présente

quelques différences aujourd'hui. Mais dans les deux cas, cette répartition n'est pas immuable et évolue. Elle est la marque d'une volonté de rationaliser la décision même lorsqu'elle touche les fonctions "support" et donc de leur conférer une importance nouvelle.

La décision de générer du service intègre également de *nouvelles préoccupations* pour les initiateurs de ces décisions. Ainsi, la prise en compte de la durée de vie des prestations de service (la prise en compte d'un cycle) aide à intégrer dès le début de la prestation le fait qu'elle allait s'arrêter ou qu'elle allait se transformer. La conscience de cette limite temporelle dans le fonctionnement des missions d'appui est une nouvelle contrainte de management pour le dimensionnement des ressources humaines et financières. On s'intéresse également au choix dynamique des qualités attendues de la prestation comme, par exemple, la capacité à faire évoluer la qualité de la prestation dans le temps en fonction de critères d'utilité, de vétusté, d'évolution sociale (Dans le cas des services généraux, la restauration collective est un bon exemple de ces évolutions qui doivent se faire très rapidement en fonction de critères de mode, de besoins alimentaires ou de saisons).

On s'intéresse enfin, dans les activités de prestations de service aux modalités contradictoires du contrôle de la performance. Les activités de service dans le monde des fonctions "support" ont ceci de particulier que la promiscuité du donneur d'ordre et du preneur d'ordre est quotidienne, le plus souvent géographique et qu'ils sont liés vis-à-vis du client par une solidarité objective qui rend difficile le jugement de l'un sur le travail de l'autre. Il convient donc d'inventer de nouvelles formes de mesure des performances pour objectiver le jugement où de laisser à un tiers indépendant le soin de porter un jugement sur la prestation.

Les contrats de prestations de service dans ce domaine explorent une large palette de solutions sans qu'il soit possible d'en faire ressortir une seule comme panacée universelle.

Au final, l'élargissement du périmètre des préoccupations conduit à des transformations plus globales au niveau de l'organisation comme la prise en compte par le management dans ses décisions de dimensions nouvelles : le caractère éphémère de la décision, la multiplicité des parties prenantes qui peuvent enrichir la décision et promiscuité des acteurs comme contrainte de l'obligation de résultat.

2.3. ... vers une transformation globale de l'organisation et du management de l'entreprise

Les transformations internes des services "support" induisent des transformations de l'organisation et du management de l'entreprise qu'on peut lister les éléments ci-dessous rapportant ainsi des expériences restituées par les travaux des étudiants.

La mise en question de toutes les fonctions internes par l'externalisation porte la **réflexion sur le cœur de métier** : Nous avons vu que les fonctions "support" sont souvent définies en les opposant au cœur de métier de l'entreprise. C'est un raccourci qui ne permet pas d'éclairer toute la question correctement mais elle permet de s'interroger sur ce qu'est le vrai métier stratégique de l'entreprise, sur la question de son évolution et sur les savoir-faire qui risquent d'être perdus et ceux sur lesquels il faut garder la main. C'est dans le fonctionnement des services externalisés que s'avèrera l'évolution effective de l'entreprise, l'évolution de son métier, et que seront maintenus ou redéfinis les repères sur son fonctionnement. Par ailleurs, les oppor-

tunités d'élargir le périmètre des métiers externalisés au fur et à mesure que l'externalisation est mieux maîtrisée apparaît comme un signe de dynamisme, de tonus dans une entreprise qui gère le changement avec efficacité.

L'externalisation est aussi l'occasion de **réévaluer les métiers** pour accomplir des tâches spécifiques : La position des salariés de l'entreprise qui externalise change indiscutablement; Ils deviennent non plus des producteurs de services mais des contrôleurs de la prestation et se voient obligés de changer de statut et de compétences. Il ne s'agit plus pour eux de faire mais de faire faire ce qui est un nouveau métier avec de nouveaux outils, de nouveaux comportements et une nouvelle culture. En outre, dans la gestion des projets des fonctions "support", on copie ce qui se passe dans les fonctions "cœur de métier" de l'entreprise et on reconfigure les acteurs en fonction de leur capacité à exprimer ou à anticiper leurs besoins, (maîtrise d'ouvrage) la capacité à trouver les bonnes solutions qui satisfassent les besoins identifiés (maîtrise d'œuvre de conception) et la capacité à mettre en œuvre les solutions choisies (maîtrise d'œuvre d'exécution). Ces métiers se trouvent donc réévalués par la place nouvelle qui leur est accordée dans le processus de décision de l'externalisation.

Les frontières de l'entreprise changent (ou deviennent plus poreuses). Cela conduit à une réflexion sur la fonction sociale, sur l'image interne (et « la personnalité ») de l'entreprise; Les métiers des fonctions "support" ont tous une dimension sociale du fait qu'ils travaillent en interne, pour une clientèle de salariés internes, sur des sujets qui concernent le fonctionnement intime de l'entreprise. Il est donc difficile d'imaginer qu'une externalisation se fasse sans générer des perturbations. Une partie importante de la maîtrise de l'externalisation se joue sur le plan social et rien ne peut être mené à bien si on n'a pas imaginé, préparé et partiellement neutralisé l'impact des réorganisations auxquelles elles conduisent.

Ces métiers à vocation sociale sont des métiers qui permettent de mettre le doigt sur certaines positions difficiles dans le monde du travail et de préparer des personnels qui ne se reconnaissent pas dans un projet d'externalisation à se réorienter sur d'autres filières dont l'entreprise a toujours besoin si elle se donne le mal de les chercher. L'externalisation est également un mode de management qui conduit à la proximité des deux entreprises (le preneur et le donneur d'ordre) avec des intimités qui se mélangent, des cultures qui s'entremêlent, des statuts qui se juxtaposent et des procédures qui percolent. Il est également de l'ordre de la maîtrise du processus de l'externalisation de choisir les partenaires qui intègrent cette intimité et développent des relations de confiance non seulement avec le donneur d'ordre mais avec ses salariés.

Le regard sur les ressources disponibles en interne et l'**interrogation systématique de l'offre de service** est un des aspects les plus criants du fonctionnement de l'externalisation de services et celui dont on parle le moins; Les managers ont longtemps cherché à maîtriser les décisions qu'ils prenaient et, pensaient-ils, à conserver au plus près d'eux, ceux-là même qui mettaient en œuvre ces décisions; Ils ont donc longtemps gardé l'habitude d'embaucher les personnels dont ils avaient besoin sans s'inquiéter de savoir s'il n'existait pas, à l'extérieur, une offre de sous-traitance moins chère, plus professionnelle, quelquefois plus efficace et moins contraignante.

Ainsi, les expériences réussies de recours à l'externalisation nationale et internationale (notamment avec l'offshoring) ont ouvert les entreprises les plus réticentes au

marché et à l'intérêt de regarder autour d'elles, ce dont elles disposent pour faire des activités qui ne constituent pas systématiquement des enjeux stratégiques majeurs; Leurs managers acquis progressivement à la sous-traitance sinon à l'externalisation contribuent à alimenter ce courant de maîtrise des relations fournisseur .et à lui apporter leur expérience.

La réflexion sur la **maîtrise des fournisseurs** est également dynamisée par le fonctionnement de l'externalisation : La gestion de l'externalisation est devenue un domaine de compétences spécifiques en ce sens qu'elle implique des capacités à anticiper les transformations qu'elle génère pour les entreprises concernées. Les conséquences sont multiples sur l'intégration d'un tiers extérieur dans l'intimité de l'entreprise qui externalise (conséquences sur le climat interne, conséquence sur l'économie de la fonction, conséquence sur la connaissance du métier externalisé, conséquence sur la réversibilité des contrats, conséquence sur la satisfaction des consommateurs de services)

L'exigence d'une **recherche continue de la performance** devient une réalité dans les fonction-supports: les fonctions "support" se sont longtemps développées dans une culture de moyens par opposition aux résultats qui ont été gérés avec des exigences de résultat. Les bases de données qui ont introduit la contractualisation des résultats et ont permis de faire des comparaisons de performances et de méthodes sont de création récente et d'utilisation encore plus récente. Dans le domaine des SG, les bases de données datent de 1990 & 1999 (Apogée & Buzzy Ratios), et l'inventaire de meilleures pratiques sont postérieures à 2000 (procédures Qualitel). Dans le domaine des systèmes d'information, les référentiels ITIL sur la production de service se diffusent lentement. Les exigences de résultat dans les fonctions "support" sont devenues des contraintes sine qua non des performances des entreprises et c'est une des grandes transformations du regard que les managers portent sur ces métiers d'intendance jusque là très négligés.

3. Conclusion

Repérer les liens entre l'externalisation de services support, les transformations internes aux fonctions support et la transformation globale de l'organisation peut paraître une entreprise peu réaliste tant les mondes des fonctions support sont peu habitués à échanger au prétexte de la spécificité de leurs services.

Pourtant l'exploration de ces liens de transformations constitue une démarche nécessaire pour repérer des éléments constitutifs d'un modèle d'organisation utiles dans la compréhension de l'évolution des fonctions et services support et ainsi moduler éventuellement l'idée souvent admise que les décisions d'externalisation conduisent bien à une amélioration de service, amélioration génératrice à son tour d'une meilleure performance des organisations.

Pour s'assurer de l'origine de ces transformations proposées dans cette communication, il s'agira de les tester et de construire les outils nécessaires à une remontée d'information systématique auprès d'entreprises publiques ou privées qui ont mené ou vont mener à leur terme des projets d'externalisation dans des activités de services pour leur permettre de mieux en maîtriser les conséquences.

4. Bibliographie:

- Delmond, MH., 1996, Externalisation du développement d'applications informatiques : concepts et analyse des déterminants *revue Système d'Information et Management*, N°3, Vol 1, p 3-28
- De la Villarmois, O., Tondeur, H., Vãn Huynh, T., 2004, L'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs, congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Orléans ou *Les cahiers de la Recherche CLAREE*
- Djellal, F., Gallouj, C., *Introduction à l'économie des services*, PUG, chapitre 5 p 71-94
- Duhamel, F., 2008, « L'approche par les ressources et les compétences suffit-elle pour expliquer les choix de modes de gouvernance ? », XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Fimbel, E.2003 ; Externalisation des systèmes d'information, *revue Système d'Information et Management*, N°4, Vol 8, p 31-60
- Fimbel, E.2005 ; Les effets de l'apprentissage organisationnel sur les facteurs de succès de l'externalisation du système d'information, in, e-RH : réalités managériales, Vuibert , ouvrage collectif dirigé par M. Kalika.
- Lacity M., Willcocks L., Feeny D. ; 1995, "IT outsourcing, maximize flexibility and control, *Harvard Business Review*, May-June, pp 84-92.
- Gadrey, J. 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Bower
- Mevellec P., 1995, " Le calcul des coûts dans les organisations ", *La Découverte, Repères* n° 181.
- Porter M., Millar V., 1985, "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, July-August, pp 149-160.
- Prahalad C., Hamel G., 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp 79-91
- Quélin, B. 2003, Externalisation stratégie et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue Française de Gestion*, N°143
- Quélin B. et Barthélémy, J. 2001, « l'externalisation stratégique », l'art de la gestion des risques, Les échos – Financial times (éd), village mondial, Paris
- Quélin, B. 2007, « L'externalisation de l'opérationnel au stratégique, *Revue Française de Gestion*, N° 177
- Simon H., 1969, « a behavioral model of rational choices », *Quarterly Journal of Economics*.
- Williamson, O: "Public and Private Bureaucracies : A Transaction Cost Economics Perspective" *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15 (1), March 1999, 306-342.