

**UNIVERSITE GALATASARAY  
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES  
DÉPARTEMENT DE GESTION**

**L'EXTERNALISATION ET LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES STRATEGIQUE:  
LES FACTEURS AFFECTANT LE SUCCES DES  
PROCESSUS D'EXTERNALISATION DES  
PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES**

**Memoire pour l'obtention du DEA "Gestion"**

**Petek GÜNER**

**Directeur de recherche: Yrd.Doç.Dr.Aylin Ataay SAYBAŞILI**

-145910-

**FEVRIER 2004**

## INDEX

INDEX.....	ii
FIGURES et TABLEAUX .....	vii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1:	
LA STRATEGIE D'EXTERNALISATION ET L'EXTERNALISATION DES	
PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES	
1.0 LES DEFINITIONS ET LES MODALITES D'EXTERNALISATION.....	5
1.1 Les Définitions de la Stratégie d'Externalisation.....	6
1.2 Les Modalités d'Externalisation.....	9
2.0 LA BASE THEORIQUE DE L'EXTERNALISATION.....	10
2.1 La Théorie des Coûts de Transaction.....	10
2.1.1 Une Analyse Plus Approfondie.....	11
2.1.2 La Théorie des Coûts de Transaction sous l'Objectif de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	15
2.2 L'Approche Basée sur les Ressources de l'Entreprise ( <i>Resource Based View of the Firm</i> ).....	16
3.0 LES RAISONS DE L'EXTERNALISATION.....	19
3.1 Les Raisons Stratégiques et Tactiques.....	19
3.2 Les Changements de l'Environnement de l'Entreprise.....	22
3.3 Les Changements Organisationnels.....	24
4.0 LE PROCESSUS D'EXTERNALISATION.....	27
4.1 Une Evaluation Générale des Processus d'Externalisation .....	27
5.0 LE BILAN DE L'EXTERNALISATION.....	31
5.1 Les Avantages de l'Externalisation.....	31

5.1.1	L'Utilisation Efficace des Ressources et de Temps.....	32
5.1.2	Le Contrôle des Coûts .....	33
5.1.3	L'Accès à la Technologie Améliorée.....	33
5.1.4	La Possibilité de Développer les Compétences de Base de l'Entreprise .....	34
5.1.5	Partager les Risques et le Transfert des Actifs.....	35
5.1.6	L'Amélioration de la Qualité du Service.....	36
5.2	Les Risques et les Inconvénients de l'Externalisation.....	36
5.2.1	Le Risque de Perte de Contrôle.....	37
5.2.2	Le Risque de Sous-Performance et les Coûts Cachés.....	38
5.2.3	Le Risque Social.....	39
5.2.4	Le Risque de Dépendence.....	40
5.2.5	Le Risque de Défaillance du Prestataire.....	40
5.2.6	Le Risque de Perte d'Information et de Savoir-faire.....	41

## PARTIE 2:

### L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES et LES FACTEURS AFFECTANT LE SUCCES DU PROCESSUS D'APPLICATION

1.0	L'EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	42
2.0	L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.....	45
2.1	L'Externalisation de la Sélection et du Recrutement.....	46
2.1.1	Les Entreprises de Consultation.....	47
2.1.2	Les Sites d'Internet des Ressources Humaines.....	48
2.2	L'Externalisation de la Formation.....	49
2.3	L'Externalisation de la Rémunération.....	50
2.4	L'Externalisation de L'Appréciation des Performances.....	52
2.5	L'Externalisation de la Gestion des Carrières.....	53
2.6	L'Externalisation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines.....	55
2.7	L'Externalisation des Services Généraux-des Affaires Opérationnelles....	56

3.0 LES PREFERENCES D'EXTERNALISATION PARMIS LES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES.....	57
4.0 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES "STRATEGIQUE": L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DES DEPARTEMENTS DES RESSOURCES HUMAINES.....	59
5.0 L'EVALUATION DES FACTEURS AFFECTANT LE SUCCES DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES .....	63
5.1 La Gestion du Processus d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines: Les Etapes entre la Planification et la Signature du Contrat....	65
5.1.1 L'Analyse Stratégique et la Planification.....	66
5.1.1.1 La Place et l'Importance Organisationnelle des Départements des Ressources Humaines et le Succès des Processus d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	67
5.1.1.2 Le Support de la Direction Générale et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	71
5.1.1.3 Les Facteurs Affectant le Succès de l'Etape de l'Analyse et la Planification de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines. ....	74
5.1.1.3.1 L'Economie sur les Coûts et la Gestion de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	76
5.1.1.3.2 La Capacité des Départements des Ressources Humaines et la Taille de l'Organisation.....	77
5.1.1.3.3 Les Autres Critères Organisationnelles Affectant le Succès de l'Etape de l'Analyse et la Planification de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	80
5.1.2 La Sélection des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	82
5.1.2.1 Les Critères d'Evaluation de l'Etape de la Sélection des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	83

5.1.2.2 Développer les Propositions et les Appels d’Offres.....	84
5.1.3 Le Contrat de Prestation et la Gestion du Contrat pour le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	87
5.1.4 La Gestion Efficace du Partenariat pour le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	92
5.1.4.1 Une Relation de Partenariat d’Externalisation basée sur les Profits Réciproques le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	95
5.1.4.2 Limitation des Effets Négatifs des Comportements des Prestataires et l’Importance de la Communication pour le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	96
5.1.4.3 La Connaissance de la Culture Organisationnelle et le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	98
5.1.4.3.1 La Culture Organisationnelle, la Stratégie d’Entreprise et le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines sous l’Objectif de la Gestion du Partenariat.....	99
5.1.4.4 Une Menace pour le Succès des Pratiques d’Externalisation: Le Cas de Perte du Contrôle.....	102
5.1.5 La Gestion de la Performance des Prestataires pour le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	104
5.1.6 La Gestion de la Transition d’Externalisation pour le Succès des Applications d’Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines .....	107
5.1.6.1 Les Effets de l’Externalisation sur le Personnel de l’Entreprise.....	108
5.1.6.2 Le Rôle de la Gestion des Ressources Humaines pendant la Période de la Transition d’Externalisation.....	111

5.1.6.2.1	L'Importance de la Communication pendant la Période de la Transition d'Externalisation.....	111
5.1.6.2.2	Les Solutions Développées pour Resoudre le Problème des Pertes d'Emploi.....	114
5.2	La Gestion des Pratiques des Ressources Humaines et la Direction des Applications d'Externalisation par Les Départements Fonctionnels de l'Entreprise .....	115

### PARTIE 3:

#### L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES et L'EVALUATION DES CRITERES DES SUCCES DES PRATIQUES D'EXTERNALISATION: UNE ETUDE DE CAS CHEZ COLGATE-PALMOLIVE-HACI ŞAKİR TÜRKİYE

1.0	OBJECTIF et LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	120
1.1	L'Objectif de la Recherche.....	120
1.2	La Méthodologie de la Recherche.....	120
1.2.1	Une Recherche Qualitative.....	120
1.2.2	Les Sources d'Evidence.....	122
1.2.3	Unité d'Analyse et Etapes de la Recherche.....	122
1.2.3.1	L'Analyse du Secteur et la Place de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	123
1.2.3.2	Les Etapes de la Recherche.....	126
2.0	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES et L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ COLGATE-PALMOLIVE-HACI ŞAKİR TÜRKİYE .....	127
2.1	La Gestion des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	127
2.2	L'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	131

2.2.1	La Politique d'Externalisation Générale de l'Entreprise.....	131
2.2.2	L'Analyse de l'Externalisation des Pratiques Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	132
3.0	L'ANALYSE DES PROPOSITIONS.....	138
3.1	L'Importance Stratégique des Départements des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye et le Succès des Pratiques d'Externalisation.....	139
3.2	Les Critères de Succès concernant l'Analyse et la Planification d'une Décision d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines.....	142
3.3	La Sélection des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	145
3.4	La Gestion Efficace du Partenariat pour le Succès d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.....	147
3.5	La Gestion de la Transition d'Externalisation pour le Succès des Applications d'Externalisation .....	152
4.0	LA GESTION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES ET LA DIRECTION DES APPLICATIONS D'EXTERNALISATION PAR LES DEPARTEMENTS FONCTIONNELS DE L'ENTREPRISE .....	153
4.1	Le Département d'Approvisionnement et la Gestion de l'Externalisation des Services Opérationnels.....	158
5.0	SYNTHESE DES PROPOSITIONS.....	160
	CONCLUSION.....	168
	BIBLIOGRAPHIE.....	171
	ANNEXES.....	180

FIGURES:

Figure A.1 Les Raisons des Entreprises pour l'Externalisation .....	21
Figure B.1: Marché international d'externalisation des processus d'affaires et les prévisions entre 2002 et 2007 .....	75

TABLEAUX:

Tableau B.1 Les Différences entre l'Approche Stratégique de Ressources Humaines et l'Approche Traditionnelle du Management de Personel.....	44
Tableau B.2 La Culture et le Mode de Fonctionnement Actuel et Prévu des Organisations.....	67
Tableau B.3 Le processus de développement des propositions.....	85



## INTRODUCTION

Les entreprises des années 2000 doivent de plus en plus prendre en considération certains facteurs tels que la mondialisation, l'évolution rapide des technologies ou encore la satisfaction du client ainsi qu'un environnement complexe, dynamique et concurrentiel, dans leur processus de décision et gestion comparé aux années 1990. Les facteurs clés du succès organisationnel se déclinent autour des concepts de flexibilité, innovation, rapidité, service, productivité et la vision stratégique.

Désormais, avec l'importance augmentant du management stratégique, les organisations préfèrent de focaliser sur leurs compétences de base qui leur apporteront des avantages concurrentiels en évaluant leurs points faibles et fortes, et aussi les opportunités et les menaces environnementales.

Les compétences de base sont des tâches et des systèmes qui jouent un rôle très important dans la réalisation de la vision d'une entreprise. Pour qu'elles puissent se concentrer sur leurs activités essentielles, les entreprises ont commencé à faire des collaborations avec des organisations externes et spécialisées pour l'exécution de leurs activités considérées "secondaires", qu'on les nomme "l'externalisation".

L'externalisation est un outil stratégique préférée par les entreprises qui vise à réduire la complexité de la gestion et de l'organisation, en confiant à un ou plusieurs prestataires, certaines tâches que l'on définit *non-core*. Ainsi, elle permet à l'organisation de réduire leurs coûts, d'accroître la flexibilité et d'augmenter la rentabilité des fonctions d'entreprise. Suivant cette opportunité d'augmenter la productivité organisationnelle grâce aux applications d'externalisation de certaines activités, les entreprises ont commencé à être orientées vers leurs domaines d'activités essentielles en externalisant celles qui sont secondaires.

Comme l'externalisation se paraît entant qu'une stratégie influançant le pouvoir compétitif, la productivité et la rentabilité d'une entreprise, on doit l'évaluer plus

détaillée dans le but de présenter cette importance stratégique pour pouvoir obtenir les meilleurs résultats. Et l'obtention de ces meilleurs résultats consiste essentiellement à la gestion efficace des processus d'externalisation.

L'objectif de cette recherche s'appuie plus spécifiquement sur l'externalisation des pratiques des ressources humaines. Les raisons pour lesquelles on a préféré à analyser le processus d'externalisation, sont aussi valables pour la gestion des ressources humaines. Comme les dirigeants des entreprises tendent plus souvent à appréhender les fonctions des ressources humaines comme des sources potentielles de la création des avantages concurrentiels, donc les applications d'externalisation des pratiques de la gestion des ressources humaines se montrent comme des stratégies qui consistent aussi à la concentration sur les compétences de base des départements des ressources humaines qui, aujourd'hui doivent établir une cohérence avec les objectifs organisationnels à long terme de l'entreprise et les objectifs de leur département. Mais, même si on considère l'importance des pratiques d'externalisation des fonctions des ressources humaines -et aussi celle des autres activités d'une entreprise-, on ne doit pas oublier que les entreprises peuvent se différencier de leurs concurrents à l'aide des stratégies d'externalisation bien gérées et contrôlées. Le succès des pratiques peut toujours porter des risques de défaillance sauf qu'on les évalue par plusieurs points de vue différents qui consistent les critères de succès des pratiques d'externalisation.

Il existe plusieurs critères de succès pour les pratiques d'externalisation des fonctions des ressources humaines. L'évaluation de ces critères et l'analyse de leur niveau d'applicabilité actuel vont être réalisés au sein des étapes des processus d'externalisation. Ces étapes se commencent par l'analyse et la planification de l'externalisation; la sélection des prestataires, la gestion effective du partenariat, la gestion de la performance et la gestion de la transition d'externalisation vont suivre. Mais sûrement, le succès des pratiques d'externalisation des applications des ressources humaines ne doit pas être évalué seulement selon la réalisation complète des critères de succès de ces étapes cités; plusieurs autres critères d'évaluation y comptent. Ces différents points de vue vont être analysés sous le sous-titre de l'étape de l'analyse stratégique et la planification, lorsqu'ils sont importants et considérables surtout pendant cette étape du processus.

Premièrement, on doit remarquer qu'il s'agit pour les responsables des ressources humaines de parvenir à influencer la stratégie d'entreprise en orientant la prise de décision dans le sens de leurs priorités. Dans un deuxième temps, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent participer aux processus de la planification stratégique et de la détermination des stratégies d'entreprise et à la gestion des ressources humaines en soulevant les questions pertinentes ainsi qu'en analysant la faisabilité des scénarios stratégiques. Alors, la direction des ressources humaines doit être représentée dans un niveau hiérarchique stratégiquement plus élevé, les responsables des ressources humaines doivent avoir de l'influence sur les objectifs organisationnels et stratégiques à long terme de leur organisation. Et suivant leur responsabilité et en obtenant le support des cadres supérieurs, ils peuvent mieux gérer les processus d'externalisation de leurs pratiques dans le but de créer des avantages exponentiels pour leur organisation.

D'autre part, une nouvelle tendance de la gestion d'externalisation des pratiques des ressources humaines voit le jour: la gestion de ces pratiques par les différents départements de l'entreprise. La démarche de cette tendance consiste essentiellement à une gestion des ressources humaines qui doit être évaluée par un objectif qu'elle doit aujourd'hui être responsable complètement des affaires stratégiques qui sont directement liées aux profits à long terme des organisations. Les tâches administratives de la fonction sont souvent considérées secondaires et ils sont sujets à des externalisations. Mais à part de ces activités secondaires, on est dans une nouvelle tendance où la meilleure exécution des pratiques des ressources humaines, même les fonctions de la formation, du recrutement, de la gestion de la performance et des carrières, peut être réalisée au sein des départements car les dirigeants des départements concernés connaissent mieux les besoins et les désirs de leurs unités, et ainsi le succès des pratiques peut être plus facile à atteindre. Du même point de vue, lorsqu'il s'agit d'une décision d'externalisation d'une pratique des ressources humaines, ceux qui peuvent mieux prendre des décisions concernant les étapes des processus doivent être les responsables des départements fonctionnels. Mais on va certainement mettre en question le changement dans niveau de responsabilité des départements des ressources humaines même si le processus d'externalisation d'une pratique des ressources humaines est dirigé par le département concerné.

Cette recherche a pour but de tirer l'attention sur l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines dans les organisations et l'importance de la stratégie d'externalisation comme un outil qui permet aux entreprises de mieux focaliser sur leurs compétences de base. L'essentiel de l'analyse consiste surtout à l'évaluation des facteurs affectant le succès des pratiques d'externalisation des fonctions des ressources humaines même s'il y a des manques d'intérêts spécifiques dans la littérature concernée aux critères de succès des processus d'externalisation "des pratiques des ressources humaines".

A part des recherches approfondies de la littérature, on a essayé d'enrichir le travail par une étude de cas.

Le travail est composé de trois parties. Dans la première partie, on va commencer par une évaluation générale de la stratégie d'externalisation incluant aussi ses raisons, ses avantages et ses inconvénients. Dans la deuxième partie, on va analyser plus spécifiquement l'externalisation des pratiques des ressources humaines et ensuite, on va commencer à déterminer les critères de succès des pratiques d'externalisation des applications des ressources humaines à l'aide des étapes des processus. Dans la deuxième partie, on va offrir des propositions pour pouvoir mieux concevoir les conditions de succès d'externalisation des pratiques des ressources humaines. Les propositions seront développées selon la littérature concernée à la gestion des ressources humaines stratégique et plus spécifiquement à l'externalisation des pratiques des ressources humaines. A l'aide des propositions tirées de la littérature, on a visé à faire des évaluations plus efficaces dans la partie empirique de la recherche. Et dans la troisième partie, on va focaliser sur une étude de cas qui a pour but d'évaluer le succès des applications actuelles de l'externalisation des fonctions des ressources humaines et de présenter la cohérence entre la théorie et l'application. On va suivre les étapes des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines rédigées dans la deuxième partie et on va essayer de constater le degré de justification des propositions développées selon les informations recueillies et les entretiens réalisés.

Même s'il sera limité, on espère de contribuer à la littérature de la gestion des ressources humaines concernant surtout les facteurs affectant le succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines.

## **PARTIE 1:**

### **LA STRATEGIE D'EXTERNALISATION ET L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES**

La stratégie d'externalisation est d'actualité dans des très nombreuses entreprises et on voit des entreprises à externaliser certaines pratiques de leur fonction des ressources humaines. Cette première partie essaie d'aborder ce sujet dans sous deux grands titres.

Le premier grand titre va tout d'abord définir le concept d'externalisation et surtout les raisons de son évaluation entant qu'une stratégie. Ensuite on va essayer de déterminer les raisons des entreprises pour s'adresser à l'externalisation, par le biais de la théorie des coûts de transaction et de l'approche basée sur les ressources d'entreprise (*resource based view of the firm*), alors par la base théorique de la stratégie d'externalisation. Et ensuite, après l'évaluation des raisons stratégiques, environnementaux et organisationnels de l'externalisation, on va finalement analyser le processus d'externalisation et son bilan.

Comme l'essentiel de cette recherche va ensuite consister sur l'évaluation des facteurs affectant le succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines, il est à noter qu'on va attribuer à la gestion des ressources humaines où c'est nécessaire; surtout suivant l'analyse de la base théorique du concept d'externalisation.

#### **1.0 LES DEFINITIONS ET LES MODALITES D'EXTERNALISATION**

Depuis quelques années, les mutations de l'environnement obligent les entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de gestion. Parmi ces changements organisationnels, l'externalisation est aujourd'hui une composante

majeure de ce phénomène de réorganisation accompagnée du recentrage des firmes sur leurs compétences de base.<sup>1</sup>

L'externalisation qui peut être défini "un transfert stable et durable, décidé la plupart du temps au sein d'une démarche stratégique, d'un processus interne à un prestataire externe<sup>2</sup>" est aujourd'hui devenue "une stratégie" pour les entreprises qui sont au milieu d'une concurrence globale et qui ont plus besoin de se concentrer sur leurs compétences de base pour se combattre dans ce milieu rigide.

Avant d'analyser les composants du milieu concurrentiel et les différents facteurs qui incitent les entreprises à appliquer des stratégies d'externalisation et d'approfondir sur le concept, il y aura lieu de donner quelques définitions d'externalisation.

### **1.1 Les Définitions de la Stratégie d'Externalisation**

Aux dernières années, avec les évolutions de la communication et de la technologie de savoir-faire et aussi avec la globalisation, les entreprises ont une tendance à augmenter leur force concurrentielle parmi leurs concurrents. Les évolutions actuelles nécessitent les usines plus petites au lieu des centres de production grands et complexes, les organisations plus petites et simples qui assurent la flexibilité au lieu des économies d'échelle, les efforts de créer des marchés au lieu d'augmenter les parts du marché et l'augmentation de la qualité au lieu de l'augmentation quantitatif d'effectifs. Le plus important résultat de toutes ces évolutions est la nécessité d'un changement continu.<sup>3</sup> Par conséquent, dans le but d'être adapté aux changements socio-économiques, environnementaux et technologiques les entreprises ont plus besoin d'être des organisations plus flexibles. A ce point-ci, l'externalisation peut être acceptée comme une stratégie d'entreprise pour la réalisation de ces changements organisationnels.

<sup>1</sup> GOSSE Bérangère, SARGIS Caroline, PRIMONT Pierre-Antoine, "Les Stratégies d'Externalisation: Opérationnalisation et Changements Organisationnels", Les Cahiers de Recherche-CLAREE, Avril 2000, P:2

<sup>2</sup> "Le Livre Blanc: Externalisation" <http://www.francetelecom.com/fr/>, 2002, P.4

<sup>3</sup> KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, P:270

Il existe de nombreux termes avec des interprétations différentes pour définir l'externalisation mais on peut généralement dire que l'externalisation est un processus de transfert d'un service d'une entreprise avec toute sa responsabilité et comporte une relation à long terme avec un prestataire basée sur un contrat.<sup>4</sup> Autrement dit, pour les entreprises, l'externalisation est une stratégie de gestion qui leur donne la possibilité de focaliser sur les domaines qui leur assurent de l'avantage concurrentiel et qui impose de confier ceux qui ne sont pas essentiels à des prestataires professionnels.

On se rencontre de plusieurs définitions de l'externalisation qui supporte les définitions précédentes, mais qui toujours essaient d'ajouter des points de vue différents.

- L'externalisation consiste à transférer tout ou partie de la gestion de certaines fonctions de l'entreprise, incluant le cas échéant le personnel et le matériel, à un prestataire indépendant en l'échange d'une garantie de qualité de service, à un prix prédéfini dans le cadre d'un partenariat de longue durée.<sup>5</sup>
- L'externalisation vise à permettre à des organisations de concentrer leurs ressources sur les domaines principaux qui leur fournissent une valeur ajoutée ou sur leurs compétences essentielles, plutôt que de disperser et de surcharger.<sup>6</sup>
- L'externalisation est une stratégie de management qui aide les organisations pour gagner du temps, de l'avantage concurrentiel, pour se concentrer sur leurs compétences de base et transférer les fonctions "non-core" aux fournisseurs efficaces qui rendent un service d'excellent niveau de qualité.<sup>7</sup>

Même si le concept a été déterminé selon les définitions diversifiées, pour des études plus détaillées, il faut certainement faire une analyse approfondie et l'évaluer par différents aspects. Comme on l'a déjà exprimé, l'externalisation

<sup>4</sup> MONDY Wayne R, Human Resource Management, 7ème Edition, New Jersey, Prentice-Hall, P:11

<sup>5</sup> SAOUD Jean, "Externalisation Administrative et Comptable; Les Avantages Pour Un Fournisseur", [www.asefa.org/actualite](http://www.asefa.org/actualite), Juin 2000

<sup>6</sup> SOFRES Taylor Nelson, "Pratiques et Tendances du Marché de l'Externalisation en France" <http://arthurandersen.fr>, Janvier 2001

<sup>7</sup> ARSLANTAŞ Cüneyt, "A New Management Strategy: Outsourcing", Yönetim, No: 34, P:103

désigne la stratégie de recourir à un fournisseur pour se procurer d'une ressource auparavant réalisée en interne. Elle exige à recourir à l'expertise et aux ressources d'un organisme extérieur qui assumera la responsabilité complète ou partielle d'une fonction exécutée auparavant à l'interne.

Alors, *l'externalisation peut être partielle ou totale*: La littérature désigne que les entreprises ne souhaitent pas ou ne peuvent pas toujours confier la totalité de leurs fonctions à un prestataire.<sup>8</sup> En général, les entreprises ont tendance à confier à l'extérieur, l'exécution de leurs fonctions secondaires ou qu'ils ne jugent pas essentielles. Les raisons de ce choix sont diversifiées qui peuvent être mieux examinées sous les sous-titres concernant les avantages et les inconvénients de l'externalisation. Mais pour l'instant, comme une approche commune, on peut quand même affirmer que dans un milieu concurrentiel, tous les objectifs organisationnels s'appuient souvent sur le but d'obtention des services plus professionnels.

Le milieu concurrentiel impose les firmes de chercher "le meilleur" suivant la direction de chaque fonction de leur entreprise, mais il est certainement impossible qu'une société excelle dans toutes les fonctions. Il est de plus en plus commun que les organisations les plus concurrentielles appliquent la stratégie d'externalisation dans le but d'être "le meilleur" en termes de qualité, d'efficacité et de livraison. On cherche *une qualité totale* bien élevée par l'externalisation d'une fonction.

*Réduire les coûts et les prix* sont aussi importants suivant l'analyse du concept d'externalisation. On va les détailler suivant la base théorique de l'externalisation mais on peut quand-même donner une autre définition qui exige cet aspect du concept: "L'externalisation est l'association avec un fournisseur pour augmenter le niveau de la qualité du service et de réduire les coûts et les prix, créer de nouvelles relations de puissance pour la réalisation efficace d'emploi et pour faire le plus avec le moins."<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> AKINCI Beril, "Akamedisyen Gözüyle: Outsourcing ve İnsan Kaynakları Yönetimi", Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi, No:12, Octobre 1997, P:24

<sup>9</sup> LİSTER Terry, "Human Resources Management in Outsourcing Process", Outsourcing Advisor, Vol:3, No:1, 1999, P:5



Dernièrement, *la notion de compétences de base* tient une place essentielle au sujet de l'externalisation des activités d'une entreprise. L'externalisation vise à permettre aux organisations de concentrer leurs ressources sur les principaux domaines qui leur fournissent une valeur ajoutée ou sur leurs compétences essentielles, plutôt que de disperser leurs ressources et de se surcharger.<sup>10</sup>

L'externalisation est devenu un outil de management stratégique puissant pour augmenter la vitesse de pénétration au marché, pour se focaliser sur les compétences de base, améliorer l'écoulement de qualité et d'information autour des processus principaux du métier. Il défie le directeur d'aujourd'hui de repenser la société traditionnelle verticalement intégrée en faveur d'une organisation plus flexible, structurée autour des compétences de base et des relations d'externalisation à long terme.<sup>11</sup>

Selon les résultats tirés de *2003 Outsourcing World Summit*, on doit noter que, avec un taux de croissance annuel de 16%, les dépenses de l'externalisation globale de 2001, seraient augmentées de 3,78 trillions de dollars à 5,1 trillions de dollars jusqu'à la fin de 2003. Même si plus de la moitié de ces dépenses se réalisent aux domaines de production, celles des autres domaines s'accroissant à toute vitesse sont considérés comme les pratiques des ressources humaines, les services administratifs et la finance.

## 1.2 Les Modalités d'Externalisation

Avant de passer à la base théorique de l'externalisation qui va mieux éclaircir le concept, il aura lieu de parler des diverses modalités de l'externalisation:

- **La sous-traitance:** La sous-traitance est une activité ou opération menée par un sous-traitant (preneur d'ordre) qui permet de répondre à un problème d'un industriel (donneur d'ordre).<sup>12</sup> Il s'agit qu'une organisation donneuse d'ordre confie à ses prestataires une ou plusieurs tâches définies.

<sup>10</sup> <http://arthurandersen.fr>

<sup>11</sup> <http://www.outsourcing.com>

<sup>12</sup> <http://www.ipst.fr/Labornovo/Francais/Fiches/la%20soustraitance.htm>

- **La fourniture spéciale:** Elle correspond à une situation où le partenaire fournit des éléments respectant des contraintes, mais dont il conserve la propriété industrielle.
- **La cotraitance ou le coproduction:** C'est la partage de la réalisation d'un produit ou d'un projet par les partenaires. <sup>13</sup>
- **La concession, la licence:** Elles reposent sur des transferts de technologie et de savoir-faire. Elles permettent d'accroître les ventes sans trop investir.

## 2.0 LA BASE THEORIQUE DE L'EXTERNALISATION

L'analyse de deux cadres théoriques habituellement mobilisés pour appréhender l'externalisation sera le sujet de ce deuxième grand titre: La théorie des coûts de transaction et l'approche basée sur les ressources de l'entreprise.

### 2.1 La Théorie des Coûts de Transaction

Le modèle des coûts de transaction élaboré par O.E Williamson a pour objet les stratégies alternatives d'intégration et d'externalisation que pratiquent les agents économiques. Une transaction se produit quand deux sociétés décident contractuellement l'échange d'un bien ou d'un service. La question est l'intégration(faire) ou l'externalisation(faire-faire). <sup>14</sup>

Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'analyser cette théorie et de préciser ses liens avec le concept d'externalisation.

La théorie des coûts de transaction s'est développée à partir des jalons posés par R.-H. Coase dans son célèbre article " La nature de la firme", publié en 1937. Celui-ci souligne que le marché n'est pas le seul moyen de coordination des transactions économiques et que la firme peut être considérée comme une forme alternative de coordination des transactions. Coase explique la complémentarité entre la firme et le marché par l'existence des coûts de transaction. Ceux-ci sont le reflet des ressources mobilisées pour réaliser un échange au travers du marché.

<sup>13</sup> <http://www.ac-clermont.fr/pedago>, "Les Options Stratégiques"-Chapitre 12

<sup>14</sup> VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", Revue Internationale de l'Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.3

La firme existe parce qu'elle peut servir de cadre à la réalisation de certaines transactions à des coûts moins importants.

Dans les années soixante-dix, O.-E. Williamson a proposé un cadre nouveau pour l'analyse des coûts de transaction, tout reconnaissant sa dette envers les travaux de Coase, à qui il attribue le mérite d'avoir posé le problème de l'organisation économique en termes *de comparaison entre formes organisationnelles*. La théorie des coûts de transaction se donne alors pour objectif *l'évaluation des propriétés et des coûts respectifs des différents modes de coordination des transactions*.

Depuis la fin des années quatre-vingts, le programme de recherche de la théorie des coûts de transaction s'est enrichi avec une prise en compte plus explicite de l'influence de l'environnement institutionnel sur les choix organisationnels. Par ailleurs, un certain nombre de débats sur le rôle de la technologie et des apprentissages organisationnels ont été engagés. Ils influencent le développement actuel de la théorie des coûts de transaction.<sup>15</sup>

### 2.1.1 Une Analyse Plus Approfondie

La transaction est l'unité de base de l'analyse. La transaction se produit quand un produit ou un service est transféré au travers d'une interface technologiquement séparable. Schématiquement, on peut dire que la transaction se produit quand deux entreprises décident contractuellement l'échange d'un bien ou d'un service.<sup>16</sup>

Dans sa théorie, Williamson parle de deux types de coûts qui peuvent apparaître hormis le coût d'un bien ou d'un service acheté: Les coûts "ex-ante" et les coûts "ex-post".<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> PHAN Denis, SOMMER Thierry, "Les relations opérateurs – équipementiers dans le secteur des télécommunications : leçons de la théorie des coûts de transactions",

<http://perso.wanadoo.fr/thi/prof/articles.htm#11>, P:2

<sup>16</sup> VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", Revue Internationale de l'Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.4

<sup>17</sup> VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", Revue Internationale de l'Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.4

Les coûts “ex-ante” correspondent aux coûts liés à la recherche d’information, à la mise en oeuvre de la relation et au contrôle des réalisations par rapport aux spécifications des transactions.

Les coûts “ex-post” comprennent les coûts d’organisation et de fonctionnement de la structure qui a en sa charge la fonction de contrôle et de règlements des conflits, des coûts résultant de la mauvaise adaptation des contrats, les coûts de négociation pour changer en cas de conflit les accords entre les participants d’un échange et les coûts de la réalisation d’engagement plus sûr. La théorie des coûts de transaction argue qu’en acquérant des facteurs de production, les sociétés doivent choisir entre les structures alternatives de gouvernance. Lorsque les sociétés comptent sur les fournisseurs extérieurs, en se contractant, elles se fondent sur le marché comme une forme de gouvernance.<sup>18</sup>

La théorie des coûts de transaction argue aussi que les sociétés essayent de choisir les structures de gouvernance qui réduisent le total des coûts de transaction produits par la recherche des facteurs de production de la qualité désirée. Ces coûts de transaction incluent le prix unitaire, les coûts prévus liés à la formation et au maintien contractuel, les relations d’emploi, et les coûts associés au contrôle de gestion et de qualité.

Selon Williamson, le coût de la transaction est lié au degré de confiance entre les partenaires commerciaux. Cette confiance est le résultat des deux composants du comportement: la rationalité limitée et l’opportunisme:

La notion de rationalité limitée est le premier facteur comportemental. Elle correspond au fait que les individus ont des difficultés à appréhender des situations complexes. Le problème est alors de savoir comment les parties font pour s’organiser malgré leur compétence limitée. A cause de cette limite, il est très coûteux pour les firmes de comprendre parfaitement leur environnement.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> WILLIAMSON O.E, “Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed”, De Economist, 146, 1998, P:33

<sup>19</sup> VENARD Bertrand, “La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats”, Revue Internationale de l’Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.5

Le deuxième facteur comportemental est l'opportunisme de certains agents économiques. Les coûts de transaction incluent également les coûts produits par le comportement opportuniste des fournisseurs, aux quels l'organisation est devenue dépendante. Comme l'exemple des comportements opportunistes, on peut énumérer les augmentations excessives des prix au renouvellement du contrat, et la minimalisation des coûts par la baisse de la qualité de service.<sup>20</sup>

Comme on l'avait déjà exprimé, la théorie des coûts de transaction postule une adéquation entre les caractéristiques des transactions et les structures de gouvernance qui ont des propriétés qui leur sont propres. Chaque structure de gouvernance, caractérisée par un type de relation contractuelle, a ses propres caractéristiques qui la rendent plus ou moins efficace pour assurer la réalisation d'une transaction. Chacune a ses avantages et ses inconvénients, il n'y a pas de possibilité d'intervention sélective afin d'obtenir les avantages d'une structure de gouvernance sans avoir aussi les inconvénients.<sup>21</sup>

Aux deux extrêmes de l'ensemble des structures de gouvernance, on trouve le marché et la hiérarchie (coordination des activités au sein d'une firme). Chaque structure de gouvernance est identifiée à ses propres propriétés, ses avantages et ses inconvénients en termes de sécurité, de flexibilité et d'incitation qui font que selon les caractéristiques de la transaction concernée, une structure de gouvernance est préférable à une autre.<sup>22</sup>

Alors, le processus par lequel les coûts de transaction sont produits diffère à travers les structures alternatives de gouvernance. L'organisation doit décider quelle forme de gouvernance elle va adopter, puisque le lien de subordination crée des coûts de transaction liés aux comportements opportunistes des fournisseurs et la hiérarchie organisationnelle liés à l'inefficacité bureaucratique.

---

<sup>20</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINNEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:115

<sup>21</sup> FARES M'hand, SAUSSIÉ Stéphanie, "Théorie de Coûts de Transaction et Théorie des Contrats Incomplets", Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés, Working Paper No:10, 1998, P:17

<sup>22</sup> FARES M'hand, SAUSSIÉ Stéphanie, "Théorie de Coûts de Transaction et Théorie des Contrats Incomplets", Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés, Working Paper No:10, 1998, P:18

Puisque les organisations essaient de réduire au minimum leurs coûts de transaction, la théorie prévoit que les sociétés adopteront la gouvernance basée sur le marché quand les conditions organisationnelles les rendent moins vulnérables aux coûts typiquement liés à cette forme de gouvernance.<sup>23</sup> La gouvernance basée sur le marché offre plus de motifs véritables pour une meilleure performance. Avec la discipline de la concurrence du marché, ces motifs offrent des possibilités intéressantes pour l'accomplissement efficace des engagements contractuels comme pour l'adaptation efficace aux décalages de l'offre et de la demande. En effet, les fournisseurs profitent des gains d'économie d'échelle grâce à la répétition des services semblables exigés par plusieurs clients, permettant l'accès à l'effet d'expériences.<sup>24</sup>

A ce point, la hiérarchie organisationnelle peut être distinguée par la confiance existante dans les relations des employés. Dans la hiérarchie, la relation est basée fortement sur l'autorité et crée une "zone d'acceptation"-une bonne volonté parmi les employés pour accepter la direction et la redirection. Cette zone d'acceptation évite les coûts liés à établir des contrats complexes et à long terme sont souvent incomplets, c'est à dire ils ne peuvent pas réussir prévoir les éventualités pour surgir pendant le délai du contrat ou pour définir entièrement les conditions du service.<sup>25</sup> On peut dire que la hiérarchie organisationnelle offre des incitations plus faibles, parce que les avantages de l'efficacité sont dilués à travers l'organisation diversifiée. Elle est moins sensible aux décalages de l'offre et de la demande et exige des niveaux plus élevés de la surveillance. Elle est également sujette aux déformations bureaucratiques provoquées par la poursuite des buts à court terme de l'organisation.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:115

<sup>24</sup> WILLIAMSON O.E, "Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed", *De Economist*, 146, 1998, P:42

<sup>25</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:116

<sup>26</sup> WILLIAMSON O.E, "Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed", *De Economist*, 146, 1998, P:42

La théorie des coûts de transaction pose le problème des frontières de l'entreprise, de l'externalisation ou d'internationalisation des activités.<sup>27</sup>

- Plus la spécificité des actifs est élevée, moins l'externalisation est souhaitable
- Plus la performance d'un prestataire est difficile à mesurer, plus il est recommandé d'internaliser la transaction
- Plus il y a d'incertitude, plus l'intégration verticale est recommandée

### **2.1.2 La Théorie des Coûts de Transaction sous l'Objectif de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Même si on va analyser les déterminants de l'externalisation des pratiques des ressources humaines plus détaillés, selon le titre de ce passage on doit quand même les évaluer brièvement.

Comme on l'avait déjà abordé, la théorie des coûts de transaction offre un choix de décision de "faire" ou "faire faire". Cette théorie est utilisée souvent pour l'analyse des choix entre les structures de gouvernances diversifiées.

Entre les caractéristiques transactionnels des pratiques des ressources humaines, la théorie des coûts de transaction propose quelques uns portant plus d'importance:

- Les valeurs physiques et humaines les plus spécifiques possédées par le département des ressources humaines sont celles qui sont moins préférables à externaliser.
- La performance incertaine diminue l'efficacité des contrats. Un dirigeant rationnel peut préférer d'être chargé de la coordination et de la motivation des employés au lieu de gérer un contrat.
- La complexité d'une activité peut effectuer la décision de son externalisation. Les activités moins fréquentes et plus complexes sont les unes qui sont plus externalisées .

---

<sup>27</sup> DUMOULIN Régis, MARTIN Aude, "Une Approche Exploratoire de l'Externalisation R&D: Vers une modélisation des paramètres nécessaires", Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Avril 2003, P:4

- La théorie des coûts de transaction donne une grande importance au volume des entreprises. Chez une entreprise grande, les coûts de transaction jouent un grand rôle vis-à-vis les coûts de production.
- Les expériences passées de l'externalisation peuvent aussi réduire les coûts de transaction des pratiques des ressources humaines avec le savoir gagné des activités qui peuvent être transférées.

## **2.2 L'Approche Basée sur les Ressources de l'Entreprise (Resource Based View of the Firm)**

Le principal problème des entreprises qui désirent se séparer de certaines activités et concentrer leurs ressources sur d'autres, et de définir correctement leur coeur de métier. Hamel&Prahalad développent la notion de "*core competencies*" ou compétences clés pour expliquer les phénomènes récents d'externalisation. En effet l'entreprise se recentre sur son compétence de base et elle a recours à des prestataires pour tout ce qui est périphérique. <sup>28</sup>

On doit tout d'abord définir "une ressource" au sein d'une entreprise. Selon Barney, une ressource organisationnelle inclut tous les tâches, les capacités, les processus organisationnels, les attributs organisationnels, les informations, les savoir-faires etc. contrôlés par une firme qui vont servir à penser et à impliquer des stratégies augmentant son efficacité. Selon le *Resource Based View of the Firm* ces ressources sont les ressources de l'avantage concurrentiel. <sup>29</sup>

Barney définit quatre critères qui servent à la détermination des ressources qui font partie du "coeur du métier" ou bien qui constituent les ressources d'avantage concurrentiel pour une entreprise. Ces critères sont connus sous le nom de VRIN:

- la Valeur possédée par la ressource
- la Rareté de la ressource
- l'Inimitabilité de la ressource
- la Non-Substituabilité de la ressource

<sup>28</sup> HAMEL Gary, PRAHALAD C.K., Geleceği Kazanmak, Çev.Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1995, P.215

<sup>29</sup> WRIGHT M. Patrick, McMahan C.Gary, McWilliams Abigail, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage:A Resource Based Perspective, International Journal of Human Resource Management, Vol:5, No:2, Mai 1994, P:303



L'évaluation correcte de ces conditions peut efficacement déterminer les ressources créant de l'avantage concurrentiel et alors le choix d'externalisation. Suivant le contexte de la recherche, il sera mieux de commenter le modèle de VRIN en focalisant sur "les ressources humaines" et sur les pratiques des ressources humaines:

On définit les "ressources humaines" comme le bassin des capitaux humaines sous le contrôle de la firme. D'autre part, les pratiques des ressources humaines sont des activités organisationnelles basées sur la gestion de ce bassin des capitaux humaines et précise que ce capital doit être utilisé pour la réalisation des buts organisationnels.<sup>30</sup>

On peut maintenant interroger les quatre critères de la valeur, la rareté, l'imitabilité et la non-substituabilité toujours en se concentrant sur les pratiques des ressources humaines:<sup>31</sup>

- La question de valeur: le but essentiel du dirigeant des départements des ressources humaines est la création de valeur au sein des pratiques des ressources humaines. La première question du dirigeant doit être "Comment les ressources humaines peuvent aider à diminuer les coûts et à augmenter les revenus".
- La question de rareté: La valeur des ressources humaines d'une firme est un facteur nécessaire mais pas suffisant pour l'atteinte de l'avantage concurrentiel. Si les mêmes caractéristiques des ressources humaines se trouvent dans plusieurs entreprises, ces caractéristiques ne seront plus une ressource concurrentielle pour chacune. Le dirigeant des départements des ressources humaines doit examiner les moyens de développer les caractéristiques rares des ressources humaines de son entreprise pour gagner de l'avantage concurrentiel. Par exemple, Nordstorm's se trouve dans un industrie de détail fortement compétitif. Dans cet industrie, on n'a pas besoin des employés très bien éduqués ou qui ont des tâches de la qualité très élevée . Mais Nordstorm's, quand-même, a considéré ses employés de

---

<sup>30</sup> WRIGHT Patrick M., McMAHAN Gary C., McWILLIAMS Abigail, "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a resource-based perspective"; *International Journal of Human Resource Management* Vol:5, No:2, May 1994, P.304

<sup>31</sup> BARNEY Jay B., WRIGHT Patrick M., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol:37, No:1, P.32

vente comme les clés de son avantage concurrentiel. Il a investi à attirer et à retenir les personnes jeunes, diplômés de l'université qui désirent une carrière dans le secteur de détail.

- La question d'imitabilité: Les caractéristiques rares ou créant de la valeur des ressources humaines d'une firme peuvent provoquer des profits plus que la moyenne à court terme; mais si les autres firmes peuvent imiter ces caractéristiques, ils ne vont plus assurer la parité compétitive. Le dirigeant des départements des ressources humaines doit développer les caractéristiques qui ne seront pas être imités facilement par les concurrents.

Par exemple, si on réussit de créer une culture d'entreprise impossible à imiter et si on recrute des salariés qui sont complètement intégrés avec cette culture, la question d'imitabilité peut être résolue d'une manière assez effective.

- Les capitaux humaines non-substitués: Pour qu'elle constitue une force concurrentielle, une ressource ne doit pas avoir des substitués. Les ressources humaines sont unes des ressources organisationnelles qui ont le potentiel de ne pas devenir obsolète et d'être transférables à travers des technologies, des produits et des marchés.

Par conséquent, l'apport de cette théorie à l'analyse de la décision d'externalisation réside dans la prise en considération de la qualité des ressources et des compétences internes par rapports à celles que les meilleurs prestataires du marché disposent. L'externalisation est une décision stratégique entre les compétences souhaitées et les compétences réelles. Cependant, elle ne permet pas qu'un accès à des ressources et à des compétences qui restent extérieurs à l'entreprise; elle ne permet pas de remplacer un effort de développement interne. Elle implique un transfert de ressources et de compétences et une perte d'expertise et du savoir accumulé. Alors, on ne doit pas oublier qu'il s'agit aussi de quelques risques.

Alors que pour la théorie des coûts de transaction, l'intégration résulte de l'opportunisme de l'individu, pour l'approche basée sur les ressources de

l'entreprise, elle a pour but de bénéficier des capacités de coordination et de la flexibilité supérieure des entreprises. Les obstacles à l'acquisition des technologies ou plus généralement de ressources peuvent influencer la décision entre "faire" et "faire faire", indépendamment des risques d'opportunisme et du niveau de spécificité des actifs.<sup>32</sup>

### **3.0 LES RAISONS DE L'EXTERNALISATION**

Après la considération de la base théorique de l'externalisation, il aura lieu de citer les raisons de la direction d'une organisation pour s'adresser à l'externalisation. Les changements remarquables seront analysés sous les sous-titres des raisons stratégiques et tactiques, environnementales et organisationnelles.

L'externalisation consiste à transférer tout ou partie de la gestion de certaines fonctions de l'entreprise, incluant le cas échéant le personnel et le matériel, à un prestataire indépendant, en l'échange d'une garantie de la qualité de service, à un prix prédéfini, dans le cadre d'un partenariat de longue durée.<sup>33</sup> Le but des organisations est souvent pareils mais n'importe quelle organisation, considérant l'externalisation, doit d'abord être claire au sujet de ses objectifs à court et à long terme et s'assurer qu'elle a une bonne raison pour l'externalisation.

#### **3.1 Les Raisons Stratégiques et Tactiques**

On peut citer les raisons stratégiques et tactiques de l'externalisation ainsi que:

- Recentrage sur les compétences de base: La compétence de base est une harmonie des habiletés d'une entreprise qui assure un avantage concurrentiel et qui se reflète à ses clients comme une valeur spéciale.<sup>34</sup> L'entreprise concentre ses efforts sur des fonctions par lesquelles elle crée de la valeur ajoutée.

<sup>32</sup> DUMOULIN Régis, MARTIN Aude, "Une Approche Exploratoire de l'Externalisation R&D: Vers une modélisation des paramètres nécessaires", Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Avril 2003, P:4, <http://www.strategie-aims.com/tunis/communications.htm>

<sup>33</sup> SAOUD Jean, "Externalisation Administrative et Comptable; Les Avantages Pour Un Fournisseur", [www.asefa.org/actualite](http://www.asefa.org/actualite), Juin 2000

<sup>34</sup> HAMEL Gary, PRAHALAD C.K., Geleceği Kazanmak, Çev.Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1995, P.219

- Accès aux capacités de marché: L'entreprise profite de l'expertise spéciale sur le marché.
- Partage des risques: Par l'externalisation, le prestataire est associé au risque de l'entreprise.<sup>35</sup> Avec l'application de l'externalisation, l'entreprise trouve l'occasion de transférer le risque de l'organisation.
- Augmentation des bénéfices: La majorité des entreprises qui font appels à des intervenants extérieurs, le font principalement pour transformer leurs coûts fixes en coûts variables et acquérir ainsi plus de bénéfices, de rentabilité et de flexibilité.<sup>36</sup>
- Libérer les ressources internes pour l'exécution des autres fonctions: De cette façon, l'entreprise peut mieux focaliser sur la gestion stratégique de l'organisation.
- Réduire, contrôler et maîtriser les coûts: Pour plusieurs entreprises la réduction des coûts est souvent la motivation primaire pour l'externalisation. Les prestataires possèdent les avantages de l'économie d'échelle et d'expériences qui vont certainement servir à la réduction des coûts.<sup>37</sup>
- La gestion des fonctions difficiles à manager ou hors du contrôle: Les prestataires peuvent être plus efficaces à gérer la fonction comme, pour eux, celle-ci est essentielle et reconnue.
- Générer du cash: Les capitaux, auparavant utilisés pour l'investissement, restent à l'entreprise.

C'est possible de différencier ces raisons lorsqu'ils dépendent souvent des variables diversifiés comme les structures et les stratégies organisationnelles ou comme les compétences des entreprises. On peut quand-même faire un résumé dans le schéma suivant:<sup>38</sup>

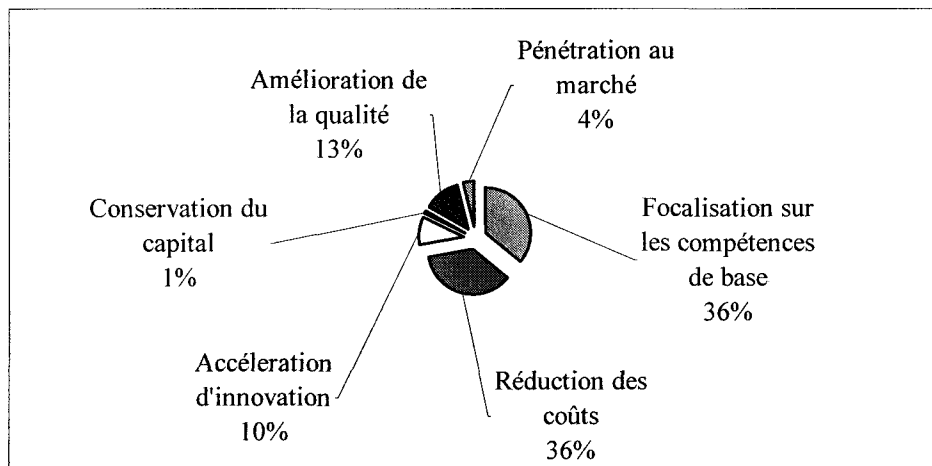
---

<sup>35</sup> <http://www.chez.com/chouette>, "L'externalisation: marché émergent, nouvelles opportunités", Mars 2000

<sup>36</sup> [http://www.acheteursinfo.com/actualites\\_externalisation\\_prt.html](http://www.acheteursinfo.com/actualites_externalisation_prt.html)

<sup>37</sup> FLANNERY Thomas, HECKATHORN Larry, "How to Build Your Business Case for Outsourcing", Benefits Quarterly, Vol:19, No:3, 2003, P:7

<sup>38</sup> The 2001 Outsourcing World Summit, [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)



**Figure 1.1:** Les raisons des entreprises pour l'externalisation

Les entreprises choisissent l'externalisation de leurs fonctions variées selon plusieurs raisons. D'après *Outsourcing Institute*, les plus communs sont réduire les coûts, gagner les capacités valables au niveau global et libérer les ressources internes pour les autres intentions.<sup>39</sup>

Le CEO de *Outsourcing Institute*, Frank Casale considère aujourd'hui l'externalisation comme un outil de management stratégique qui libère les entreprises d'être reconstruites suivant leurs compétences de base en laissant la gestion de leur personnel qui ne sont pas de base aux prestataires spécialisés. "Ici, ça dépend définitivement des valeurs stratégiques, particulièrement aux domaines où l'amélioration de la qualité et du service, l'installation des meilleurs pratiques et le gain d'expertise pour la meilleure définition de ceux qu'ils peuvent rester de front dans des vagues de changements constants.", désigne-t-il.<sup>40</sup>

Si on continue à considérer les différents points de vue selon les raisons d'externalisation, on peut finalement traiter les conclusions tirées de *2001 Outsourcing World Summit*. La question de la raison principale dans les décisions d'externaliser une fonction, trouve la réponse de "focaliser sur les compétences de base". Les responsables affirment que l'externalisation réduit les coûts de l'organisation, et que chez un prestataire de services, le métier est essentiel et est

<sup>39</sup>Mc DERMOTT Micheal J., "The evolution of outsourcing: the next step for many companies is "transformational outsourcing," allowing them to leverage strategic relationships to enhance their own capabilities.", *The Chief Executive*, Juin 2002, P:98

<sup>40</sup>BANHAM Russ, "Cut to the Core", *CFO- Magazine for Senior Financial Executives*, Octobre 2001, P:15

reconnu comme tel. Les autres raisons sont l'accès aux dernières innovations technologiques, la vitesse de pénétration aux marchés, l'amélioration de l'écoulement de qualité et d'information autour des processus principaux du métier.

Parmi les raisons des décisions d'externalisation, on peut clairement dire qu'il s'agit de différents points de vue. Certains défendent le désir de réduire les coûts, les autres la focalisation sur les compétences de base. Peut-être que ces différences signifient la nécessité de faire une considération selon les besoins et les tendances organisationnels. On peut dire qu'on peut certainement citer des raisons, mais on ne peut jamais les généraliser.

L'apparition et le développement rapide de l'externalisation s'explique par un certain nombre de changements récents affectant les structures organisationnelles des entreprises. Les organisations font face à des changements en tant qu'économiques que technologiques qui transforment les structures des entreprises, et l'externalisation est une conséquence de cette transformation. Ces changements sont souvent peuvent être considérés comme les raisons des décisions d'externalisation.

### **3.2 Les Changements de l'Environnement de l'Entreprise**

Le marché de l'externalisation est appelé à se développer considérablement. En effet, les entreprises doivent faire face à une concurrence accrue par la mondialisation des échanges, la dérégulation, l'innovation technologique etc. Pour rester compétitives, nombreuses sont celles qui font évoluer leur organisation et font appel à l'externalisation.<sup>41</sup>

La globalisation est une marque remarquable à définir les changements environnementaux de l'entreprise. En parlant de la globalisation, on fait souvent référence à la mondialisation qui peut être définie comme un phénomène

---

<sup>41</sup> "Le Livre Blanc:Externalisation" <http://www.francetelecom.com/fr/>, 2002, P.5

économique à 3 dimensions:<sup>42</sup> Le développement continu des échanges, l'internationalisation des firmes, la libération des marchés financiers. Mais elle n'est pas qu'un phénomène économique, elle a une dimension culturelle et politique et Denis Stokkink définit la globalisation ainsi que: "La mondialisation, plus ses conséquences culturelles, géostratégiques, etc."<sup>43</sup>

"La globalisation est la phase préliminaire qui permet aux entreprises de pénétrer les marchés internationaux et de maintenir une présence qui dépasse les frontières linguistiques, culturelles et nationales"<sup>44</sup> Selon cette définition, on peut certainement dire qu'il s'agit d'une concurrence globale. Et à ce point-ci, on peut également exprimer que les entreprises doivent maintenant chercher les meilleurs moyens d'obtenir des avantages contre leurs concurrents. L'externalisation se paraît souvent comme un moyen de l'atteindre.

Dans un milieu où la concurrence est rigide et continue, si les entreprises utilisent leurs ressources humaines efficacement, elles vont certainement gagner d'avantages concurrentiel. Les politiques des ressources humaines peuvent influencer la structure concurrentielle de l'organisation en contrôlant les coûts, en augmentant la qualité et en reconstruisant des compétences distinctives.<sup>45</sup> Tous ces variables peuvent trouver leur sens dans le concept de l'externalisation.

Comme on l'a déjà exprimé, un moyen d'atteindre un avantage concurrentiel est une augmentation de qualité continue. Les évolutions des technologies de communications, de savoir-faire, la globalisation, l'augmentation de la concurrence ont tous favorisé la satisfaction clientèle comme un facteur de base.

46

<sup>42</sup> Notes de cours proposées par Elodie et Mélanie, [http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/1999/mond\\_lim.htm](http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/1999/mond_lim.htm), Académie Bordeaux, Année scolaire 1999/2000

<sup>43</sup> STOKKINK Denis, <http://www.ulb.ac.be/actualite/interviews/interview5.html>,

<sup>44</sup> <http://www.documens.com/francais/globalisation.htm>

<sup>45</sup> MEJIA Luis G.R., *Managing Human Resources*, 2ème édition, Prentice Hall, New Jersey, 1998, P:7

<sup>46</sup> KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, P:273

Les évolutions technologiques se montrent dans plusieurs domaines en tant qu'un facteur environnemental favorisant l'utilisation de l'externalisation. Grâce aux nouvelles technologies, c'est maintenant plus facile de garder, diriger et analyser des informations.

Même si la technologie assure des facilités et des flexibilités pour les organisations, il s'agit aussi des coûts élevés de fondation et de la nécessité du personnel spécialisé. La construction de fondation technologique de l'organisation et de l'actualiser est en générale un domaine qui demande de spécialité. Les organisations peuvent avoir des difficultés à suivre les évolutions technologiques et à les utiliser dans leurs applications si leurs domaines d'activités essentiels ne consistent pas à celle-ci. L'utilisation de l'externalisation est souvent préféré pour éviter ces inconvénients.

La fin des années quatre-vingt-dix marque un tournant radicalement nouveau et crée un environnement dans lequel les entreprises luttent sur tous les plans pour survivre et faire face au rythme des changements progressifs.<sup>47</sup> Comme on a déjà essayé de les citer, les phénomènes les plus importants qui marquent l'environnement actuel des entreprises sont la globalisation, une concurrence plus dure et le nombre de concurrents augmenté, les innovations dans le domaine des technologies de l'information. Mais on doit aussi ajouter la structure de la demande excédant souvent l'offre, des consommateurs et clients exigeants et une obsolescence plus rapide des produits et des équipements.

Le sous-titre suivant consiste aux changements organisationnels qui va mieux éclaircir les raisons de l'externalisation.

### **3.3 Les Changements Organisationnels**

L'augmentation de la concurrence globale et la nécessité des changements continus entraînent les entreprises à posséder des structures plus flexibles et aussi à maximiser leur productivité. Avec la flexibilité de la production, des moyens et des durées de travail, on peut obtenir des coûts moins élevés, de la

---

<sup>47</sup> WEISS, Dimitri et Collaborateurs, La Fonction Ressources Humaines, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993, P:85



productivité et les entreprises peuvent être plus capables de répondre aux rapides demandes de leurs clients. L'externalisation se montre comme un facteur essentiel d'obtenir cette flexibilité.

Cette nécessité de devenir encore plus flexible pour faire face aux rapides changements environnementaux poussent les entreprises à recentrer sur moins de spécialités et à externaliser plusieurs tâches ou fonctions. Pour y parvenir, les entreprises accroissent le recours à des personnels externes et modifient ainsi leur organisation et la nature du travail. La flexibilité se traduit par des investissements accrus aux nouvelles technologies de l'information, qui permettent aux entreprises de supprimer beaucoup de postes, de cadres intermédiaires qui traitent l'information.<sup>48</sup> La structure pyramidale du passé laisse sa place à une structure plus plate et recentrée sur des fonctions essentielles.

La diminution organisationnelle (*downsizing*) est aujourd'hui devenue une application organisationnelle utilisée par les entreprises dans le but d'obtenir d'avantage concurrentiel. C'est une stratégie qui influence la quantité de la force de travail, ses coûts et les processus de travail.

Suivant les applications de *downsizing*, on peut citer quelques propriétés de cette tendance organisationnelle:

- C'est une activité **planifiée** suivant les cibles organisationnelles. Selon cette propriété, elle se diffère de la perte du part de marché, de la diminution des profits ou des licenciements réalisés non-planifiés.<sup>49</sup>

On doit ajouter que, avec *downsizing*, ce n'est pas obligatoire qu'il va s'agir d'une diminution des résultats financiers de l'organisation. Les organisations peuvent être développées en se diminuant. On peut éliminer quelques fonctions réalisées en interne, mais en les externalisant on peut aussi maximiser les résultats financiers, et les profits.

---

<sup>48</sup> CORREIA Kathleen, "Get into the Outsourcing Loop", HR Focus, April 94, P:15

<sup>49</sup> CAMERON Kim S., "Strategies for Successful Organizational Downsizing" *Human Resource Management*, Volume 33, Summer 1994, P:189

- *Downsizing* inclut la diminution du nombre des employés.
- *Downsizing* est focalisé sur l'augmentation de la productivité organisationnelle
- Il influence les processus de travail. Il peut entraîner la reconstruction des processus, l'élimination de quelques fonctions, l'externalisation de quelques fonctions, la diminution de l'hyérarchie organisationnelle
- Le plus remarquable but de *downsizing* consiste à l'obtention des coûts moins élevés
- Avec *downsizing*, les organisations peuvent avoir des structures organisationnelles plus simples et cela peut assurer l'avantage de saturer les besoins de leurs clients à toute vitesse.

On ne doit pas oublier que *downsizing* n'est pas valable pour toutes les organisations et dans toutes les conditions. Il doit être évalué selon les conditions environnementales de l'entreprise. D'autre part, on doit ajouter qu'il s'agit d'une stratégie à deux dimensions: Avec *downsizing*, l'externalisation des fonctions d'une entreprise peut être réalisée, ou contrairement, avec les applications d'externalisation on peut réaliser un *downsizing*.

Si on doit résumer; aujourd'hui les entreprises suivent des systèmes de redressement de leurs activités par un processus de restructuration de leur organisation en réduisant leurs effectifs à une taille idéale (*downsizing*), en réduisant les niveaux hiérarchiques et en externalisant tout ce qui ne constitue pas une compétence stratégique.

L'externalisation est une application complexe. Si elle est mal faite, elle peut causer d'importants problèmes de ressources financières et humaines, ainsi qu'une baisse de la qualité des services donnée à contrat. Etant donné ces risques, les organisations doivent bien planifier le processus de l'externalisation.

## **4.0 LE PROCESSUS D'EXTERNALISATION**

En prenant la décision d'externalisation, l'identification des activités stratégiques et des étapes d'application sont très importants. On doit bien analyser les avantages et les risques de cette application.

Si on essaie de définir le processus d'externalisation systématiquement, on commence par l'analyse et la planification d'une décision d'externalisation. Suivant le processus, les évaluations et les analyses réalisées influencent certainement la décision d'externalisation. Cette décision doit être convenable aux objectifs de l'entreprise et d'autre part, pour pouvoir prévoir le niveau de profit, on doit faire des analyses risques/rentabilité. Si les résultats seront positifs, on va continuer avec l'identification des prestataires potentiels. Ensuite, les contrats de prestation, la sélection du prestataire et l'annonce de la décision au personnel d'entreprise vont suivre. Après qu'on signe le contrat, la gestion de la relation avec le prestataire sera l'étape suivant du processus et ensuite on doit évaluer la performance de fournisseur selon les critères de performance déjà précis.

Le processus d'externalisation ne porte pas des caractéristiques concrets. Mais même s'il existe des différenciations suivant les applications, il se compose des étapes déjà définies avec un point de vue stratégique. C'est sûr que ces étapes portent des caractéristiques nécessitant une analyse approfondie, mais selon le contenu essentiel de cette étude, les analyses plus détaillées seront réalisées dans la deuxième partie.

Quand-même, toujours pour garder la complémentarité de l'analyse du concept, il aura lieu de donner quelques explications.

### **4.1 Une Evaluation Générale des Processus d'Externalisation**

Un programme d'application d'externalisation bien réussi commence par l'identification claire des objectifs d'entreprise. La stratégie d'externalisation doit servir aux buts et aux objectifs à long terme de l'entreprise. Le processus

est en général sous la responsabilité d'un comité d'externalisation. Ce comité doit généralement analyser l'affaire et la culture d'entreprise et remarquer leur adaptabilité avec le programme d'externalisation.<sup>50</sup> Ces cadres supérieurs doivent prendre en considération, les barrières culturelles, la stratégie générale, la vision et les ressources financières de l'organisation.

C'est claire que les organisations ont plusieurs raisons pour externaliser leurs fonctions. La minimalisation des coûts, la diminution des investissements, la focalisation sur les compétences de base, la flexibilité, le partage du risque, l'augmentation de la qualité peuvent être comptés. La sélection d'un bon candidat pour le confier à un fournisseur est formulée par Micheal F. Corbett ainsi que:<sup>51</sup>

- Ne pas sélectionner "les compétences de base"
- Sélectionner les processus d'affaires où le besoin de changement est grand
- Sélectionner les processus d'affaires où les opportunités de succès sont plus élevées
- Sélectionner les processus d'affaires où l'évolution a été déjà commencée
- Sélectionner les processus d'affaires qui peuvent transformer l'organisation

Même si l'externalisation repose sur le fait que l'entreprise se restructure sur ses activités et ses fonctions essentielles et s'en débarrasse de tout ce qui est secondaire, on doit bien identifier les compétences de base avant de prendre la décision d'externalisation.<sup>52</sup> L'activité, n'ayant pas d'importance stratégique pour la gestion de l'organisation ou qui n'est pas exécutée efficacement par le propre personnel de l'entreprise, est un bon candidat pour le confier aux prestataires.<sup>53</sup>

En prenant la décision d'externalisation, plusieurs dirigeants focalisent sur les coûts et sur le revenu probable d'investissement. Avant la décision finale, on

<sup>50</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P.17

<sup>51</sup> CORBETT Micheal F., "Best Practices for Deciding What Should Be Outsourced", January 2001 [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

<sup>52</sup> ARSLANTAŞ Cüneyt, "Managing the Outsourcing Process", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:28, No:2, Kasım 99, Pp:103-113

<sup>53</sup> SCHULLY Ethel, "Becerikli Dış Kaynak" *Executive Excellence*, No:31, Octobre 1999, P.13

doit préciser les différences de coûts pour une fonction, en l'exécutant par les ressources internes et en l'externalisant..<sup>54</sup>

On doit déterminer tous les coûts formant le coût total de la fonction potentielle à être externalisée et on doit décider entre ces deux choix. Mais on ne doit pas oublier que, chaque analyse de risques/rentabilité sera différent parmi les entreprises. Il peut parfois inclure des détails très spécifiques.

Mais le seul point important n'est pas toujours le coût. Le degré de satisfaction des employés et des dirigeants selon la fonction analysée, les responsabilités futures des employés, le niveau de technologie existant de l'entreprise ont aussi des rôles suivant la décision d'externalisation. Le but de la direction générale doit être l'application de l'alternatif le plus efficace<sup>55</sup>

Au résultat des évaluations internes organisationnelles et des analyses de risques/rentabilité faites, si on décide que l'externalisation de la fonction est plus avantageuse que leurs applications internes, on peut passer à l'étape où on va identifier le prestataire.

Avant de choisir un fournisseur, on doit vérifier ses références et tout attestation pertinente à un modèle de normes acceptées par l'industrie.(ex: ISO 9000) On doit demander à ses collègues à propos de leur expérience avec des fournisseurs, on doit demander au fournisseur une démonstration d'une application en service. On peut obtenir le plus d'information possible des sites de référence sur Internet, y compris les forums et les groupes de discussion.<sup>56</sup>

Une fois que le choix du fournisseur est fait, la prochaine étape consiste à définir par contrat les éléments officiels et juridiques de la relation

---

<sup>54</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P.19

<sup>55</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P.19

<sup>56</sup> "Dossier d'externalisation", <http://strategis.ic.gc.ca>

d'externalisation. Comme le contrat est l'unique moyen de contrôle du prestataire, il doit être établi avec le plus grand soin. Le contrat doit traiter: <sup>57</sup>

- de la nature de l'engagement et de la durée
- des critères de mesure de la tenue des engagements: résultats, qualité, qualification
- des modalités de fixation et de révision des prix
- des aspects relatifs à la propriété intellectuelle, à la confidentialité, à la sécurité
- des aspects liés à la responsabilité à l'égard des tiers
- des modalités de copilotage de l'activité, du droit de contrôle et du management des interfaces
- des modalités de réintégration
- des clauses de révision, notamment par rapport à l'évolution des prix et des technologies

On ne doit pas oublier que le contrat doit être aussi complet que c'est possible et il doit fournir également la flexibilité pour de futures situations. Et aussi, on doit remarquer que chaque organisation diffère d'une autre suivant ses propriétés et alors, c'est claire qu'on va avoir besoin de différents contrats pour chacune.

Une des parties plus importantes du processus d'externalisation soit complétée par la signature du contrat mais aussi, la gestion de la transition, la gestion de la performance du prestataire et de la qualité doivent être prises en considération entant que les étapes de ce processus. Il est à noter que l'évaluation détaillée des processus d'externalisation sera le sujet essentiel de la deuxième partie comme on va analyser le succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines suivant les étapes de ces processus.

Mais avant de passer à la deuxième partie, on pense que l'évaluation du bilan de l'externalisation va aussi faciliter s'approfondir sur le concept.

---

<sup>57</sup> Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, "1. Outsourcing Zirvesi Oturum Notları" Kasım 2002, [www.hrdergi.com/eskizirveler](http://www.hrdergi.com/eskizirveler).

## 5.0 LE BILAN DE L'EXTERNALISATION

L'évaluation des avantages et des inconvénients de l'externalisation sont indispensables pour l'analyse des processus d'externalisation et de leurs succès, lorsqu'ils consistent en même temps les critères de la décision. C'est pour cela, on va essayer de donner quelques explications sur le bilan du concept, pour mieux éclaircir la première étape du processus d'externalisation qui est l'analyse et la planification de la décision d'externalisation, et alors son succès. Quand-même, on doit ajouter qu'on s'abstient de faire des commentaires spécifiques, sous l'objectif de pouvoir apporter des points de vue différents dans la partie suivante.

### 5.1 Les Avantages de l'Externalisation

L'application d'externalisation peut être réalisée de différents niveaux. On peut préférer l'externalisation d'une tâche spécifique ou bien on peut externaliser parfois toutes les fonctions d'une entreprise. Dans les avantages essentiels, on peut citer un niveau de qualité élevé, l'économie de temps et l'occasion de profiter des changements technologiques.

D'après certains points de vue, l'externalisation est pousser les domaines d'activités qui ne sont pas essentiels vers le dehors du centre de prendre décision. De cette manière, on défend qu'on aura la possibilité d'atteindre l'efficacité des coûts et d'augmenter la productivité de la main d'oeuvre. <sup>58</sup>

Selon les résultats d'une recherche "Baromètre du marché français de l'externalisation 2002" réalisée par Ernst & Young et TNS-Sofres auprès de 220 entreprises, les taux de préférences de l'externalisation suivant ses avantages sont résumés ainsi: <sup>59</sup>

#### Souplesse et simplicité (23%)

L'une des exigences majeures des entreprises est de se confronter à la double contrainte paradoxale de devoir agir et réagir vite dans un monde de plus en plus complexe et incertain.

<sup>58</sup> "Interview with Anna M. Rappaport, Employee Benefit Plan Review, P.10, [www.discover-learning.com/Store/newsletters](http://www.discover-learning.com/Store/newsletters), March 2001

<sup>59</sup> [www.isalariat.fr/entreprise/externalisation.asp](http://www.isalariat.fr/entreprise/externalisation.asp)

Coût et efficacité (23%)

L'externalisation de certains postes permet de mieux répondre aux problématiques de coûts. Ces fonctions s'avèreraient plus onéreuses si elles devaient être intégrées en interne.

Qualité et compétences (32%)

L'externalisation permet de bénéficier de compétences pointues. En fonction des problèmes que l'entreprise doit résoudre, elle se trouve accompagnée d'experts à même d'apporter des réponses adaptées.

Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'analyser ces avantages et aussi ajouter des autres qui sont remarquables afin de préciser le contexte.

**5.1.1 L'Utilisation Efficace des Ressources et de Temps**

Les ressources des organisations sont limitées, alors on doit les orienter vers les domaines les plus efficaces. L'externalisation permet à l'organisation de se concentrer sur ce qu'il fait de mieux et de consacrer toutes ses énergies aux activités qui lui offrent les meilleures possibilités sur le plan de l'innovation et de la qualité du service.<sup>60</sup>

Plutôt, les ressources qu'on réoriente sont les ressources humaines. L'organisation peut transférer ses fonctions-qui ne sont pas essentiels- aux prestataires et peut orienter ses employés vers les activités qui créent de la valeur ajoutée. Les employés qui avaient focalisé leur énergie sur leur entreprise, peuvent maintenant la consacrer en externe-sur leurs clients.

Un autre économie réalisable grâce à l'externalisation concerne le temps. La gestion de l'archivage, en particulier dans des domaines comme la finance, est un problème épineux. Avec le transfert de quelques affaires aux prestataires définis, l'entreprise peut trouver l'occasion de consacrer le temps gagné à leur véritable occupation.<sup>61</sup>

C'est bien claire qu'il s'agit d'une réduction de l'investissement dans les actifs physiques et la main d'oeuvre.

---

<sup>60</sup> ROBINSON B. Brook, "Bureaucratic Inefficiency: Failure to Capture the Efficiencies of Outsourcing", Public Choice 107, 2001 P.255

<sup>61</sup> DECOMBES Serge, <http://solutions.journaldunet.com/0209/020912>, Septembre 2002



### 5.1.2 Le Contrôle des Coûts

La plus importante cause tactique d'utiliser l'externalisation est sa capacité d'assurer les coûts moindres de l'organisation et les contrôler. L'acquisition d'une fonction à l'extérieure permet de réduire les coûts puisque:

- Les prestataires peuvent être en mesure d'accomplir le travail avec moins de personnel;
- Les coûts de main-d'oeuvre des prestataires seront inférieurs grâce aux avantages d'expériences;
- Ils peuvent réaliser des économies d'échelle et réduire d'avantage les risques financiers;
- Les coûts rattachés au personnel permanent et à la formation, ainsi que les frais généraux peuvent être réduits.

Les économies de compétences et d'échelle permettent une réduction des coûts des matières premières, de main d'oeuvre et des charges de structures. Hewlett-Packard par exemple produisait ses propres circuits imprimés jusqu'à l'apparition de spécialistes fabriquant ces composants.<sup>62</sup>

On peut ajouter; les organisations qui veulent réaliser toutes ses activités à leur sein d'entreprise, doivent assumer les coûts très élevés de recherches& developpement et de *marketing*. Mais les consommateurs finaux ne sont pas volontaires de les accepter. Avec l'externalisation on peut éviter une telle sorte de coût.<sup>63</sup>

### 5.1.3 L'Accès à la Technologie Améliorée

Les tâches de l'externalisation se sont développées avec la technologie, la méthodologie et avec les investissements faits pour les hommes dans une longue durée. Ces tâches sont gagnées en travaillant avec plusieurs clients qui

<sup>62</sup> PRECLIN Vivian, TRUNTZER Caroline, "L'Externalisation", [http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches\\_produits/exposeexternalisation](http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches_produits/exposeexternalisation)

<sup>63</sup> "Top Ten Reasons to Outsource", <http://www.800support.com/Reference/topten.html>

se sont rencontrés des problèmes pareils. Et cette expérience, soit transférée aux processus ou aux technologies pour saturer les besoins d'une meilleure façon.<sup>64</sup>

Un contrat fait avec un prestataire qui offre des services aux standards de qualité mondiale, peut assurer ces avantages:<sup>65</sup>

- Profiter des technologies, des techniques et d'outils qu'on ne peut pas utiliser au cas actuel;
- Suivre la technologie et diminuer les coûts de formation qu'on doit supporter à chaque génération;
- Profiter du personnel, des methodologies, des procédures et des documentations des prestataires et ne plus se rencontrer aux problèmes opérationnels;
- Gagner d'avantage concurrentiel grâce aux tâches professionnelles technologiques des prestataires.

#### **5.1.4 La Possibilité de Développer les Compétences de Base de l'Entreprise**

L'externalisation permet aux entreprises de focaliser sur ses compétences de base avec le transfert de ses certaines fonctions -qui ne sont pas essentielles- aux prestataires professionnels. L'entreprise trouve l'occasion de dépenser son temps et son énergie pour développer ses compétences de base.<sup>66</sup> De ce part, l'entreprise peut aussi réduire sa complexité organisationnelle. En concentrant son activité sur des compétences distinctives, elle peut ainsi obtenir une meilleure rentabilité de ces investissements.

De nombreuses entreprises confient à des prestataires leurs besoins très spécialisés dans le domaine des technologies de l'information technique et des communications. De cette façon, l'organisation garde son énergie pour les principaux domaines qui lui offrent de la valeur ajoutée.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> "Top Ten Reasons to Outsource", <http://www.800support.com/Reference/topten.html>

<sup>65</sup> "Top Ten Reasons to Outsource", <http://www.800support.com/Reference/topten.html>

<sup>66</sup> GÖKMEN Burak, "Temel Yetkinlikler ve Parenting Yaklaşımı", BNET 2002, no:10; P:7

<sup>67</sup> "Top Ten Reasons to Outsource", <http://www.800support.com/Reference/topten.html>

Un organisme plus grand qui a un ou plusieurs professionnels de la gestion des ressources humaines à son emploi, peut tirer profit de l'externalisation des fonctions administratives ou d'autres fonctions routinières. Le personnel des départements des ressources humaines peut ainsi se libérer pour se concentrer sur des activités de planification stratégique tout en gardant le contrôle global de la fonction. L'entreprise a aussi la liberté de choisir différentes options d'externalisation pour la fluctuation de la demande.<sup>68</sup>

### **5.1.5 Partager les Risques et le Transfert des Actifs**

Les équipements, les véhicules et les licences utilisés dans les opérations courantes, qui ont un prix, sont vendus au fournisseur. Le fournisseur emploie ces actifs pour fournir des services au client. Comme conséquence, selon le niveau de valeur des équipements, des licences, cette vente peut faire gagner à l'organisation donnant d'ordre une somme assez importante.<sup>69</sup>

D'autre côté, les investissements des entreprises portent de grandes risques dans un milieu se développant sans cesse. Les entreprises deviennent plus flexibles, plus dynamiques aux cas d'atteindre les nouvelles opportunités. Les conditions du marché, la concurrence, les conditions financières, la technologie et les arrangements juridiques s'évaluent à toute vitesse et c'est difficile de suivre tous ces changements.

L'externalisation est un outil important pour le partage des risques. Les prestataires investissent non pas seulement pour une entreprise, mais aussi pour leurs clients. Les risques qu'une seule entreprise est chargée, se diminuent avec le partage de ces investissements.

D'autre part, si on parle de l'externalisation des fonctions des ressources humaines, la plupart des entreprises n'ont pas le temps ou les compétences pour traiter les lois sur l'emploi. En faisant appel à un organisme de représentation professionnelle des employeurs, elles peuvent se délester de la responsabilité juridique de la gestion de ces fonctions importantes. Les fournisseurs peuvent aussi être plus objectifs que le personnel à l'interne dans leur traitement de

---

<sup>68</sup> <http://www.outsourcing.com/frhow>

<sup>69</sup> <http://strategis.ic.gc/epic>, Juillet.2003

questions difficiles ou de situations délicates. Par ailleurs, une entreprise profite de la souplesse d'avoir accès à des compétences spécialisées au besoin, à une fraction des coûts.<sup>70</sup>

### **5.1.6 L'Amélioration de la Qualité du Service**

Externaliser le travail à un fournisseur qui possède plus d'expertise ou plus de personnel qualifié peut entraîner une amélioration de la qualité du travail effectué ou du service fourni. Avec le résultat dû à la nature du fonctionnalisme, les fournisseurs sont plus capables de saturer les besoins des clients. Comme les clients préfèrent d'externaliser pour mieux se concentrer sur leurs compétences de base, les fournisseurs focalisent à offrir des services dans le domaine où ils se sont fonctionnalisés.<sup>71</sup>

Avec les propriétés de ces prestataires qu'ils possèdent, il devient possible d'améliorer les délais d'exécution, le rendement ou d'introduire plus d'innovation et de créativité dans le travail externalisé.

## **5.2 Les Risques et les Inconvénients de l'Externalisation**

Si l'externalisation est mal faite, elle peut causer d'importants problèmes au chapitre des ressources financières et humaines, ainsi qu'une baisse de la qualité des services donnés à contrat. La gestion efficace d'un programme d'externalisation nécessite de la formation et de l'expérience. Le personnel affecté à des projets d'externalisation doit savoir rédiger, négocier et gérer des contrats, et en surveiller le rendement.

Les risques liés à l'externalisation sont nombreux. Ils sont fréquemment sous-estimés par les managers, aveuglés par l'importance des bénéfices potentiels associés à la cession de l'activité et par les bénéfices immédiats en terme de rentabilité. Les risques peuvent être attachés à la dimension contractuelle de

<sup>70</sup> <http://www.hewitt.com>

<sup>71</sup> <http://strategis.ic.gc/epic>, 17.07.2003

l'externalisation, peuvent être inhérents à l'activité concernée ou bien encourus par le client et ceux par le prestataire.<sup>72</sup>

L'externalisation se heurte encore à certaines craintes exprimées par les entreprises: beaucoup d'entre elles redoutent de perdre leurs compétences internes (35%), d'être incapables de juger les résultats annoncés lors de la signature du contrat (18%) ou de perdre le contrôle de l'activité externalisée (27%)<sup>73</sup>

### 5.2.1 Le Risque de Perte de Contrôle

Le risque que le prestataire acquit des informations confidentielles de l'entreprise pour laquelle il travaille est plus théorique que réel. En effet, les standards techniques utilisés par les prestataires sont souvent plus sévères que ceux de leurs clients.<sup>74</sup> C'est juste que les gestionnaires puissent avoir à céder du contrôle en ce qui concerne les fonctions confiées aux prestataires.

La perte du contrôle peut être favorisée par plusieurs facteurs:<sup>75</sup>

- Risques de confidentialité et de perte de sécurité des informations détenues
- Difficultés du suivi de la fonction externalisée dans le temps
- Difficultés du contrôle des prix
- Difficultés du contrôle de la qualité et de la performance

D'après Richard Dole, le vice-président d'entreprise Coopers&Lybrand, l'externalisation est une opportunité pour ceux qui s'approprient le développement, mais une mauvaise expérience pour ceux qui en ont peur. La perte du contrôle est la plus grande menace pour l'utilisation de l'externalisation.<sup>76</sup>

<sup>72</sup> "Top Ten Reasons to Outsource", <http://www.800support.com/Reference/topten.html>

<sup>73</sup> "Le Livre Blanc: Externalisation" <http://www.francetelecom.com/fr/>, 2002, P.8

<sup>74</sup> QUELIN Berthrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, P:181

<sup>75</sup> [http://www.asterion.fr/sitecom\\_img/medias/pdf/outsourcing.pdf](http://www.asterion.fr/sitecom_img/medias/pdf/outsourcing.pdf), "L'Outsourcing"

<sup>76</sup> QUELIN Berthrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, P:182

### 5.2.2 Le Risque de Sous-performance et les Coûts Cachés

Le risque de sous-performance correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Cette situation est perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire.

Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre. En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire.<sup>77</sup>

D'autre part, bien que l'externalisation génère une réduction de coûts "visibles", elle provoque par ailleurs un accroissement des coûts induits "coûts cachés" qui sont souvent sous-estimés par les entreprises. Ces coûts sont consécutifs à la nécessité de mettre en place un dispositif de surveillance et de contrôle des activités sous traitées (coordination des équipes, actualisation périodique des contrats, définition du cahier des charges, suivi des activités du prestataire)<sup>78</sup> Surtout, les coûts qui ne se trouvent pas dans le contrat mais qui s'apparaissent, limitent l'occasion de faire économie des entreprises.

Autrement dit, les coûts de transaction représentent un inconvénient majeur. En effet la décision d'externalisation engendre la création des contrats. Clarifier ceux-ci et définir de manière précise les attentes de deux parties, nécessite du temps et de l'argent. Les coûts réels dus à l'externalisation sont souvent mal perçus et peuvent supprimer tout bénéfice escompté. Les coûts cachés se révèlent souvent importants.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> LAABS Jennifer J, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors" Personnel Journal, October 1993, P. 52

<sup>78</sup> ARFAOUI Fouad, BUHBOT Guy, N'GAZO Bernard, Pricewaterhouse Coopers, Les Echos, "Les Risques de la Stratégie d'Externalisation", <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, Octobre 2000

<sup>79</sup> PRECLIN Vivian, TRUNTZER Caroline, "L'Externalisation", [http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches\\_produits/exposeexternalisation](http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches_produits/exposeexternalisation)

### 5.2.3 Le Risque Social

Le succès d'une opération d'externalisation repose en très grande partie sur la bonne gestion des aspects humains et sur un plan de communication. Pour avoir succès à la gestion des influences de l'externalisation, les administrateurs doivent comprendre les influences de ce changement sur leurs employés et ensuite doivent prendre la responsabilité personnelle pour orienter ces influences.

L'externalisation peut influencer tous les aspects des emplois des employés. Le montant et la structure de leur salaires, la nature de leur emploi, leur entreprise, leur location d'emploi et les opportunités prochaines peuvent être changés. Les employés ne choisissent pas d'être externalisés mais la direction générale la choisit; donc elle est responsable de chaque phase d'application de cette décision.<sup>80</sup>

L'externalisation peut avoir une incidence directe sur les emplois et le travail effectué dans l'entreprise auparavant. Les opérations d'externalisation sont très fréquemment accompagnées de transferts de personnel et de licenciements. Il n'est pas surprenant que la simple annonce d'une opération d'externalisation suffise à occasionner des troubles sociaux. Le personnel du service informatique de la FNCA par exemple, s'est mis en grève pendant trois semaines pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements. Devant cette levée de boucliers, le projet a été gelé par la direction générale.<sup>81</sup>

En raison de son incidence sur les emplois et les promotions, l'externalisation a toujours des effets sur le moral des employés, effets pouvant être négatifs si elle n'est pas bien faite.

---

<sup>80</sup> CORBETT Micheal F., "Managing the People Impact of Outsourcing", September 2002, [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

<sup>81</sup> QUELIN Bertrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, P:186

### 5.2.4 Le Risque de Dépendance

Un des problèmes plus importants des applications d'externalisation, c'est le risque de dépendance aux prestataires. Une relation à long terme peut causer la dépendance de l'entreprise au prestataire. L'entreprise peut perdre sa flexibilité et peut rester obligée à respecter les prix, les assurances etc. du fournisseur. D'autre part, si la fonction externalisée porte une propriété d'être confidentielle, un autre risque s'apparaisse.<sup>82</sup>

L'externalisation peut modifier les rapports de forces entre l'entreprise et son prestataire en provoquant un accroissement de la dépendance de celle-ci. En outre, les activités externalisées ne sont pas toujours exercées avec le niveau de qualité requis surtout si elles concernent des tâches peu qualifiées.

D'un autre point de vue, on peut préciser que dans la situation où il n'y a qu'un fournisseur, la dépendance de l'établissement à l'égard de celui-ci peut devenir excessive, car l'établissement n'a pas de solution de rechange si le fournisseur éprouve des difficultés. Lorsqu'il n'y a qu'un fournisseur, la concurrence est inexistante et il se peut que les économies prévues ne se réalisent pas.<sup>83</sup>

### 5.2.5 Le Risque de Défaillance du Prestataire

Ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire, il peut être décomposé en trois : le risque technique (court terme), le risque économique et financier (moyen terme), et le risque technologique (moyen/long terme).<sup>84</sup>

Le risque technique reste principalement lié à la panne ou au problème technique qui interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit.

<sup>82</sup> LAABS Jennifer J, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors" Personnel Journal, October 1993, P. 51-60

<sup>83</sup> QUELIN Berthrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, P:187

<sup>84</sup> [http://www.asterion.fr/sitecom\\_img/medias/pdf/outsourcing.pdf](http://www.asterion.fr/sitecom_img/medias/pdf/outsourcing.pdf), "L'Outsourcing"



Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de l'expérience accumulée.

Enfin, le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût. Plus le temps s'écoule, et moins cela est facilement observable par le client.<sup>85</sup>

### **5.2.6 Le Risque de Perte d'Information et de Savoir-faire**

La question de la perte du savoir-faire est cruciale pour les entreprises externalisatrices. Le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Si à court terme cela ne présente pas de danger, il peut être dangereux sur le long terme. Dans le cas d'une évolution du marché, il sera plus vulnérable car il ne pourra plus s'adapter.

A long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de la fonction externalisée. En effet, une organisation focalisée sur quelques compétences centrales peut être très efficace à court terme, mais inadaptée sur le long terme, si elle a abandonné des compétences critiques pour le futur. Elle sera donc particulièrement vulnérable aux changements qui pourraient survenir dans son environnement.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> <http://www.phenix-fm.com/pageLibre00010089.html>

<sup>86</sup> <http://www.phenix-fm.com/pageLibre00010089.html>

## **PARTIE 2:**

### **L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES et LES FACTEURS AFFECTANT LE SUCCES DU PROCESSUS D'APPLICATION**

Dans cette deuxième partie, on va essayer de faire une analyse approfondie sur l'externalisation des activités de la gestion des ressources humaines en commençant par son évolution. Ensuite on va essayer de déterminer l'externalisation de la gestion des ressources humaines et on va analyser le concept de l'externalisation au travers des activités ressources humaines. On va aussi essayer de donner quelques exemples sur les taux de préférences de l'externalisation parmi ces fonctions des ressources humaines examinées qui vont orienter l'évaluation du succès des processus d'externalisation des activités ressources humaines.

Ensuite, on va analyser les étapes des processus d'externalisation sous l'objectif de la direction des pratiques des ressources humaines, en essayant de les commenter de différents aspects et selon les critères de succès. En évaluant les éléments de succès de ces processus, on va aussi analyser la place et l'importance organisationnelle des départements des ressources humaines d'aujourd'hui, l'influence de la direction générale sur les décisions de ces départements et aussi les facteurs et les différences organisationnels affectant le succès des applications d'externalisation des activités ressources humaines.

#### **1.0 L'EVOLUTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

C'est sûr qu'il existe des points parallèles entre les évolutions socio-économiques et technologiques et l'histoire de la fonction des ressources humaines. Les stratégies de concurrence ont commencé à inclure la qualité de production, la diversification de produits, la créativité et la capacité de mouvements rapides aux marchés internationaux. Ainsi, cette nouvelle conscience concurrentielle est accompagnée par un changement organisationnel important des politiques et des

applications de la gestion des ressources humaines. L'idée que les entreprises doivent remarquer le facteur "humain" est à la mode et trouve sa place dans les composants essentiels de la culture organisationnelle.<sup>87</sup> Et on ne doit pas oublier qu'au coeur de tous ces changements se trouvent les nouveaux salariés qui souhaitent comprendre, privilégient la qualité de vie et recherchent des opportunités des carrières.

On constate une évolution chronologique qui commence par "la direction du personnel" et qui va vers une gestion des ressources humaines "stratégique". On va la considérer étape par étape et ensuite, on va l'évaluer grâce à une table de comparaison confrontant l'approche traditionnelle de la direction du personnel et la gestion des ressources humaines stratégique:

La direction du personnel possédait des procédures comme le recrutement, le licenciement, les registrations, et elle n'avait pas un rôle stratégique à la gestion des entreprises, elle n'avait pas de parole aux décisions organisationnelles. On peut analyser l'histoire de la gestion des ressources humaines chronologiquement, ainsi que:<sup>88</sup>

- Aux années 1915, la fonction possédait les procédures pour réaliser les besoins des employés,
- Aux années 1920, les travaux des dirigeants des "*ressources humaines*" ont été orientés vers les travaux comme les registrations, les droits juridiques des employés etc.,
- Aux années 1940, surtout après la 2ème Guerre Mondiale, le besoin de la force de travail a forcé les entreprises à penser sur la productivité de leurs employés. Et on a commencé à s'intéresser à la psychologie industrielle. Les applications de la sélection et du recrutement sont ajoutées dans les domaines d'activité de la fonction. Comme les relations employés-employeur sont entre leur responsabilité, l'importance et le niveau du respect attribué à la fonction ont été plus considérables,

---

<sup>87</sup> KESER Aşkın, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi" U.U.İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, Ekim 1999, P:1

<sup>88</sup> GEYLAN Ramazan, Genel İşletme, Ünite:10, Yayın No:12, Pp.106-108

- Aux années 1950, les dirigeants des départements de la direction du personnel ont commencé à trouver leur place entre les directeurs des entreprises,
- Aux années 1960 et 1970, les lois qui dirigent les relations employés-employeurs ont vu le jour et le rôle de ces départements a gagné plus d'importance. Maintenant, le dirigeant avait besoin d'être spécialisé sur son sujet. Le sujet de la motivation et les sciences sociales ont aussi vu le jour.
- Les années 1980 sont les années où la fonction des ressources humaines a commencé à être réalisée au sens actuel. On a bien remarqué les besoins et les attentes des employés et on a accepté les influences des pratiques des ressources humaines sur la productivité du personnel.

Le tableau suivant peut mieux éclaircir les différences entre les approches classiques de la direction du personnel et l'approche stratégique de ressources humaines:<sup>89</sup>

**Tableau 2.1:** “Les Différences entre l'Approche Stratégique de Ressources Humaines et l'Approche Traditionnelle du Management de Personnel”

<b>DIMENSIONS</b>	<b>L'APPROCHE STRATEGIQUE DE RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE MANAGEMENT DU PERSONNEL</b>
La Plannification et la Formation Stratégique	Participe à la formulation du plan stratégique entier et arrange les fonctions des ressources humaines avec la stratégie d'entreprise	Se trouve seulement dans la planification operationnelle
L'autorité	Tient un status important (ex: directeur des ressources humaines)	Tient un status moyen (ex:le directeur du personnel)
Domaine d'Activité	Est en relation avec tous les managers et employés	Est en relation seulement avec les employés operationels et administratifs
La Prise de Décision	Est déterminante des prises de décisions stratégiques	Prend seulement les décisions opérationnelles
L'intégration	Est intégrée avec les autres fonctions organisationnelles: le marketing, le finance, la production...	A une intégration limitée avec les autres fonctions organisationnelles
La Coordination	Coordine toutes les activités des ressources humaines	Ne coordine pas toutes les activités ressources des humaines

<sup>89</sup> William P. Anthony, Pamela L. Perrewé, K. Michele Kacmar, Strategic Human Resource Management, Florida State Univ. 1996, P:15

- Et les années 1990 sont les années où la gestion des ressources humaines “stratégique” s’est apparue, car on a remarqué que pour l’atteinte des buts suivant les stratégies organisationnelles, on a certainement besoin d’un système de la gestion des ressources humaines efficace.

La gestion des ressources humaines d’aujourd’hui peut être définie comme un style de gestion qui a pour but l’acceptance des ressources humaines comme la valeur la plus importante influençant la réalisation des buts stratégiques, l’augmentation de la productivité et la saturation des besoins des employés. Avec ce point de vue, le département des ressources humaines est un département qui:

- est le consultant essentiel de la direction générale
- continue à ses activités avec un personnel qualifié
- peut toujours penser et défendre la valeur ajoutée de ses activités
- qui profite de la consultation professionnelle si elle n’est pas capable de résoudre un problème par son équipe. (Car le profit de l’entreprise est toujours au premier plan)

Il est clair que la fonction des ressources humaines a un rôle actif dans l’élaboration et l’exécution des stratégies de l’entreprise. Afin de pouvoir réaliser ce rôle, les départements des ressources humaines doivent se concentrer sur les stratégies et les services créant de la valeur ajoutée plutôt que sur les affaires administratives.

## **2.0 L’EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES**

On a bien constaté que les organisations essaient d’obtenir d’avantage concurrentiel dans un marché global et turbulent. De point de vue concurrentiel, l’externalisation apparaît comme une méthode efficace pour rendre les fonctions plus innovatrices et plus flexibles. Désormais, les organisations doivent créer

---

<sup>90</sup> AYDINLI Fulya, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul 2001, P.32

l'avantage concurrentiel grâce à leurs employés. Elles doivent refléter les applications de la fonction des ressources humaines à la stratégie générale de l'entreprise.

La nécessité de devenir encore plus flexible pour faire face aux rapides changements environnementaux, pousse les entreprises à se recentrer en même temps, sur moins de spécialités et à externaliser de multiples tâches ou fonctions. Pour y parvenir, les entreprises accroissent le recours à des personnels externes et modifient ainsi leur organisation et la nature du travail.<sup>91</sup>

Puisque les organisations qui vont survivre à ce marché turbulent, seraient celles qui peuvent motiver ses employés, gérer une politique de carrière, se confier à ses ressources humaines, les sociétés doivent intégrer la stratégie de la fonction des ressources humaines à la stratégie générale.

Avec l'augmentation des dépenses de la gestion des ressources humaines, avec l'augmentation du besoin des spécialistes, avec l'opportunité de gérer les pratiques des ressources humaines d'un meilleur niveau de qualité grâce aux développements technologiques, avec le prospectif que les activités des ressources humaines ne sont plus entre les compétences de base et avec le besoin de la flexibilité de la force de travail, la gestion des ressources humaines a commencé à utiliser l'externalisation comme une stratégie d'entreprise.

Alors, on constate bien que l'externalisation est aujourd'hui une application préférée au domaine des activités des ressources humaines et il y aura lieu à citer et à évaluer spécifiquement l'externalisation de ces activités.

## **2.1 L'Externalisation de la Sélection et du Recrutement**

La sélection et le recrutement consistent à l'identification de la force de travail d'après les critères du nombre et de qualifications, à la recherche des candidats

---

<sup>91</sup> DÜREN Doç. Dr. A. Zeynep, "L'externalisation: un outil stratégique d'avantage concurrentiel", İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

pour la satisfaction de ce besoin avec les méthodes diversifiées et à la définition de bons candidats parmi ce processus.<sup>92</sup>

Même si c'est important, la sélection du "meilleur" employé consiste seulement à une petite partie de la liste des affaires de la gestion des ressources humaines. Si le succès d'une entreprise dépend de sa capacité de retenir ces salariés et de leurs offrir des opportunités de développement, on doit certainement remarquer tous les composants des pratiques de la sélection et du recrutement.

L'externalisation du recrutement peut offrir la possibilité de dépenser plus de temps aux activités de planification, d'implémentation et de support pour ce but essentiel.<sup>93</sup>

Un processus de la sélection et du recrutement nécessite des étapes comme la planification des ressources humaines, l'annonce du besoin du personnel, l'acceptation des *CV* et leur analyse, le premier entretien avec les candidats, l'application des tests éventuels, le contrôle des références des candidats, l'entretien de l'embauchage et l'accueil et l'intégration du personnel embauché.

<sup>94</sup> C'est clair que toutes ces activités nécessitent une spécialisation et un temps. Avec l'externalisation des pratiques de la sélection et du recrutement, ça peut être possible d'obtenir des économies sur les coûts et le temps. Et aussi, on doit noter qu'une externalisation du recrutement peut être réalisée partiellement selon ses étapes de processus d'application.

L'externalisation des pratiques de la sélection et du recrutement est plus souvent réalisée par le biais des entreprises de consultation et des sites d'Internet.

### **2.1.1 Les Entreprises de Consultation**

Aujourd'hui, plusieurs entreprises profitent des entreprises de consultation pour la sélection et le recrutement des candidats. Ces entreprises de consultation sont

---

<sup>92</sup> ACAR Ahmet Cevat, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, No:406, 1998, P:79

<sup>93</sup> Aumueler Brian, "Recruitment Outsourcing Strengthens Overall Value of HR", Advantage Human Resourcing, December 2002, P:17

<sup>94</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P.79

des sociétés qui offrent un service intermédiaire entre les candidats potentiels et les entreprises clientes et qui continuent à leurs activités dans un cadre contractuel.

D'après une recherche faite par *Development Dimensions International* en 2001, les entreprises ne trouvent pas leur processus de sélection et du recrutement assez performants. Dans 537 entreprises analysées, 39% d'entre elles pensent de réorganiser leur processus de recherches de candidatures et 26% pensent d'intégrer les nouvelles méthodes de recrutement. Alors, les entreprises professionnelles de consultation deviennent de jour en jour plus acceptables.<sup>95</sup>

Suivant les pratiques de la sélection et du recrutement, les entreprises de consultation servent avec leur spécialité du service, à la réduction de la durée entre l'expression de la demande et la décision de recrutement, à la détermination des meilleurs candidats et à la réduction des coûts grâce à leurs expériences passées.

Mais on ne doit pas oublier que l'entreprise consultante doit analyser la stratégie, les objectifs et la culture d'entreprise ainsi que son marché et ses concurrents avant d'engager la recherche de candidatures potentiels.

### **2.1.2 Les Sites d'Internet des Ressources Humaines**

Avec les évolutions technologiques, le recrutement par le biais d'Internet est devenu une solution rentable et complémentaire au recrutement traditionnel. Une campagne de recrutement sur Internet coûte moins cher que de faire appel aux services d'un chasseur de tête ou de passer une annonce dans la presse.

Le réseau Internet est devenu dès 1992 une source importante de recrutement. Selon les données d'une recherche de Fortune Magazine faite en 2003, les dépenses de ressources transférées à ce méthode de recrutement est presque 1,7

---

<sup>95</sup> GÖÇGÜN Pınar, "İşe alımda Hızla Yaygınlaşan bir Yöntem: e-işe alım", *Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young, Novembre 2002, P:121



milliards de dollars et il se trouve 40.000 sites d'Internet concurrents dans le monde entier.<sup>96</sup>

Les sites d'Internet assurent plusieurs avantages pendant la recherche des candidats. Leur usage est simple, ils sont actifs dans plusieurs géographies et utilisés par plusieurs personnes, ils contiennent les informations actuelles et il ne s'agit pas d'une dépendance de temps, ils servent à la réduction de la durée entre l'expression de la demande et la recherche des candidatures de l'entreprise.

On peut dire que la fonction fondamentale de ces sites de carrières est servir à ses membres entant qu'une méthode de recherche des candidats. Ils comportent plusieurs *CV* classifiés selon les métiers, les choix sectoriels des candidats. Mais, il est encore à noter que, part de l'assurance des *CV*, les sites d'Internet offrent aujourd'hui des services plus professionnels. Ils organisent les programmes de formations, préparent plusieurs recherches sectorielles... Mais quand-même, on constate que les entreprises profitent en général de leur service pour l'étape de la recherche des candidatures de leur processus de recrutement.<sup>97</sup>

## 2.2 L'Externalisation de la Formation

Les évolutions socio-économiques, technologiques et environnementales d'aujourd'hui incitent les entreprises à adapter de nouvelles programmes de formation, surtout pour gagner d'avantage concurrentiel. Et d'autre part, les formations actuelles doivent être révisées selon les conditions changées. Dans certains cas, les organisations ne sont pas capables de suivre toutes les évolutions et alors elles s'adressent à l'externalisation de leurs activités de formation.

Depuis plusieurs années, les entreprises profitent de l'externalisation de leurs activités de la formation. Parallèlement, on peut dire que le domain d'activité de plusieurs entreprises de consultation consiste à la formation. En général, les entreprises préfèrent de définir leur besoin de la formation et si elles ne possèdent

---

<sup>96</sup> GÖÇGÜN Pınar, "İşe alımda Hızla Yaygınlaşan bir Yöntem: e-işe alım", *Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young , Novembre 2002, P:120

<sup>97</sup> TURAN Engin, "Parmağınızın ucundaki aday, Tembel işe alım uzmanı", *Düşünceden sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young , Novembre 2002, P:127

pas du personnel spécialisé sur le sujet concerné, elles s'adressent à son externalisation.

Pour les entreprises, la formation a des buts économiques et concernant leur personnel. Les profits concernés à leur personnel, peuvent être résumés comme la motivation, l'opportunité de développement et de carrières, l'assurance de la satisfaction d'emploi pour les salariés. Les objectifs économiques sont plus considérables comme ils sont utiles à affecter directement la performance organisationnelle et faire des économies sur les coûts.

Dans une entreprise, l'externalisation de la formation permet de disposer de capacités importantes de gestion en la matière, sans investissement sous forme de frais fixes. Un gain de temps, d'argent et d'énergie tout en offrant l'opportunité d'allouer toutes les ressources aux activités premières. Et les consultants externes aideront à construire ou à renforcer la cohérence de formation en phase avec les modèles d'évaluation des performances.<sup>98</sup>

### **2.3 L'Externalisation de la Rémunération**

Les systèmes et les politiques de rémunération sont aujourd'hui l'objet de profondes transformations. Partie intégrante de la politique des ressources humaines, support indispensable à la stratégie de l'entreprise, instrument de création de valeur, ils sont un outil clé du succès de l'entreprise.<sup>99</sup>

Les buts de la rémunération sont l'élévation de qualité des candidats qui vont travailler dans l'entreprise, assurer la fidélité organisationnelle, l'augmentation de la productivité et de la performance des employés, l'avantage concurrentiel selon les coûts et le support pour atteindre les buts stratégiques.<sup>100</sup>

Il existe plusieurs systèmes d'évaluation analytiques parmi les entreprises ou les consultants, basés souvent sur les méthodes de la valorisation des qualifications

---

<sup>98</sup> HUMBEECK Daniel Van, "Externalisation de la Performance en Entreprise", [http://www.uwe.be/agenda\\_wallon/](http://www.uwe.be/agenda_wallon/)

<sup>99</sup> PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:259

<sup>100</sup> "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi", [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

des salariés. On doit remarquer à la rémunération selon les performances des employés de l'organisation, à l'application équivalente de la rémunération, au recrutement qualifié, à la motivation du personnel par les salaires et à l'identification des salaires selon les qualifications du travail.<sup>101</sup>

L'externalisation de la gestion de la rémunération est une opération qui permet de se reposer sur une équipe de professionnels de la gestion sociale pour tous les travaux récurrents liés aux traitements mensuels et annuels de la paie.<sup>102</sup> La rémunération est une pratique des départements des ressources humaines mais on ne peut pas attendre que les spécialistes des départements des ressources humaines identifient et classent toutes les principales composantes de la rémunération et qu'ils définissent les critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération adaptée à l'entreprise et à son contexte. Ce sont des affaires qui nécessitent une spécialité et la méthode plus efficace peut parfois être de les confier aux entreprises de consultation. Mais le pouvoir de contrôle de l'activité externalisée doit quand-même être aux départements des ressources humaines, pour qu'ils surveillent sa cohérence avec les politiques, les normes et la culture de l'entreprise.<sup>103</sup>

Pour l'application d'une direction de la rémunération efficace, comme méthode, on emploie souvent des recherches du marché qui causent des coûts de temps importants. C'est alors pour cela que l'externalisation de cette pratique peut être préférée. Les systèmes de la rémunération consistent essentiellement les facteurs de concurrence et le seul moyen de gagner un tel avantage, est l'assurance du savoir et des stratégies de rémunération des autres entreprises. Bien sûr que les firmes ne seront pas volontaires à partager leur politique de rémunération, mais à ce point-ci les prestataires peuvent utiliser de leurs liaisons dans le marché et peuvent obtenir quelques informations dans une durée plus courte.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> AKTAN C.Can, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : İnsan Mühendisliği", TÜGİAD Yayını,1999.

<sup>102</sup> <http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork>

<sup>103</sup> ÇİTİL İlker, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, 1997, Pp:96-97  
<sup>104</sup> VARDAR Deliktaş Ebru, "Piyasa Ücret Araştırmaları" Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Ernst&Young , Novembre 2002, P:234-235

Une autre pratique externalisable est les bordereaux de salaires. Dans un milieu concurrentiel, le succès des entreprises est souvent lié à la focalisation sur leurs compétences de base. On pense plus souvent que les bordereaux de salaire ne se trouvent pas entre les affaires essentielles d'une entreprise. Le temps et l'effort qu'on dépense pour cette pratique n'ont pas de la valeur ajoutée pour les responsables des ressources humaines, mais c'est bien claire que c'est une pratique généralement mensuelle et qui est importante pour la satisfaction des salariés. Plusieurs entreprises préfèrent alors de l'externaliser.<sup>105</sup>

#### **2.4 L'Externalisation de L'Appréciation des Performances**

Le facteur humain est aujourd'hui un composant essentiel de l'avantage concurrentiel pour les organisations et leur satisfaction est très importante. Parmi les pratiques des ressources humaines, l'appréciation des performances est alors aussi bien importante lorsqu'elle permet de réunir les informations nécessaires pour construire les programmes de promotion, de rémunération, de formation, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.<sup>106</sup> Cette pratique des ressources humaines s'appuie généralement sur la comparaison de la performance actuelle du salarié par la performance désirée. Avec les informations recueillies, les dirigeants prennent des décisions objectives sur les compensations, les promotions, les besoins de formation, les transferts ou bien les licenciements.<sup>107</sup>

D'après "Le Guide d'Evaluation Professionnelle d'Union Internationale de Communications", les principaux buts de l'évaluation de la performance sont les suivants:<sup>108</sup>

- Améliorer le travail de l'intéressé et contribuer à la réalisation des objectifs de l'unité de travail ou de l'organisation

<sup>105</sup> [www.pharosdanismanlik.com/dkk.html](http://www.pharosdanismanlik.com/dkk.html)

<sup>106</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:228

<sup>107</sup> BOONE Louis E., KURTZ David L., Contemporary Business, 1996, P.229

<sup>108</sup> "Le Guide d'Evaluation Professionnelle", Union Internationale de Communications, <http://www.itu.int/itudoc/gs/promo/gs/81130.html>

- Fixer des objectifs pour la période qui suit, d'un commun accord entre le supérieur hiérarchique et le fonctionnaire, et convenir des critères d'évaluation
- Améliorer l'objectivité de l'évaluation des fonctionnaires en la faisant par rapport à des buts et mettre l'accent sur les compétences
- Améliorer la communication et la compréhension entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés en ce qui concerne les responsabilités inhérentes à l'emploi, les objectifs à atteindre et l'environnement du travail
- Déterminer les besoins de formation et de perfectionnement des fonctionnaires.

Avec les évolutions de la gestion des ressources humaines, les systèmes de la gestion des performances ont commencé à être plus préférés parmi les entreprises. Pour ces applications, les entreprises ont en général des choix différents qu'ils peuvent être résumés comme l'établissement d'un plan de performance en interne, profiter des systèmes des organisations pareils ou confier la direction de cette pratique aux entreprises prestataires; son externalisation.

Mais on ne doit quand-même pas oublier que l'efficacité d'une pratique d'externalisation nécessite une compréhension complète du service par le client et un bon mécanisme de communication entre les partenaires. <sup>109</sup>

## **2.5 L'Externalisation de la Gestion des Carrières**

Aujourd'hui, plusieurs entreprises construisent des plans des carrières et appliquent des programmes de développement organisationnel et personnel, dans le but de retenir les employés qualifiés qui seront capables de diriger leur organisation à un excellent niveau de productivité. <sup>110</sup>

La gestion des carrières est aussi une pratique des ressources humaines qui nécessite un professionnalisme et alors elle est un candidat potentiel à être

---

<sup>109</sup> TARSH Simon, "Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards", [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

<sup>110</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P.128

externalisée. Les alternatives d'application des entreprises sont pareils à ceux des autres pratiques des ressources humaines externalisables: Les dirigeants de l'entreprise peuvent être chargés du processus de la gestion des carrières, ils peuvent l'externaliser ou bien il peut s'agir d'une coopération entre les entreprises clientes et prestataires.

Le choix de la méthode de la gestion des carrières peut dépendre des évolutions économiques, de la concurrence du marché ou bien des dynamiques internes de l'entreprise. Au lieu de préférer l'application d'une gestion des carrières standardisée qui perd de jour en jour son actualité, la mise en place d'une gestion des carrières plus flexibles et convenables aux stratégies des entreprises doivent être plus efficace. <sup>111</sup>

Avant de composer un plan de carrière pour une entreprise, le prestataire choisi doit déterminer quelques points, comme les conditions prochaines du marché, les qualifications des salariés requises par l'entreprise, les salariés qualifiés de l'entreprise et si leur nombre est suffisant, l'identification des salariés qui représentent un potentiel futur, les méthodes de l'appréciation des performances actuelles, les plans de développement actuels et la définition des plans qu'on va avoir besoin. <sup>112</sup>

Après les réponses de ces questions, ça sera plus facile de créer une méthode de la gestion des carrières efficace. On doit viser à atteindre un point de vue commun entre les partenaires du projet et à servir aux buts de l'entreprise cliente ainsi qu'aux objectifs personnels des salariés. Par l'application d'un tel projet sur la gestion des carrières, il est plus possible que la productivité et l'efficacité vont suivre. <sup>113</sup>

---

<sup>111</sup> ZAIMLER Damla, "Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda?", *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young, Novembre 2002, P:148

<sup>112</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P.130

<sup>113</sup> ÇİTİL İlker, "Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerim İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, 1997, Pp:96-97

## **2.6 L'Externalisation des Systèmes d'Information des Ressources Humaines**

Contre la vitesse des évolutions technologiques, les entreprises qui ne sont pas spécialisées sur les systèmes d'information, se rencontrent des difficultés à les suivre et appliquer. C'est pour cela, les entreprises externalisent plus souvent le développement et l'application de ces activités.

Aujourd'hui, avec l'importance grandissante des départements des ressources humaines au sein des entreprises, les prises des décisions rationnelles comportant sur les employés sont presque une obligation. Les informations concernées aux membres du personnel doivent être collectées et évaluées attentivement et efficacement par les systèmes et les techniques bien développés.

La technologie s'évoluant à toute vitesse favorisent des changements importants sur les systèmes d'information des ressources humaines. Les programmes des systèmes d'information des ressources humaines ne servent plus à l'enregistrement des données des salariés et à la poursuite de leur actualisation simplement, ce sont maintenant des systèmes utilisés par tous les cadres de l'entreprise et ils prennent une part dans la formation organisationnelle. Alors, les organisations doivent avoir des systèmes d'information complètement intégrés. Un système bien intégré, soutenu par une base de données unique et ouverte à être partagé, peut fournir à tous les dirigeants de l'entreprise –incluant aussi les dirigeants des départements des ressources humaines- toutes les informations nécessaires pour qu'ils puissent diriger tous les processus de fonctionnement efficacement et maximiser la productivité.<sup>114</sup>

L'externalisation des systèmes d'information des ressources humaines consiste une alternative à la direction de ces systèmes en interne. Cette application d'externalisation peut assurer des économies sur les coûts, le développement des systèmes intégrés avec les objectifs organisationnels et l'efficacité des affaires.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> BAYDERE Sadık, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri", Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Ağustos 1997, P:24

<sup>115</sup> KARAYILMAZLAR Selman, "Bilgi İşlem Taşeronluğu(Outsourcing)", İ.Ü İşletme Fakültesi İ.İ Enstitüsü Dergisi , Yönetim, No:22, Ekim 1995, P:23

## 2.7 L'Externalisation des Services Généraux-des Affaires Opérationnelles

Les services généraux sont des fonctions encore mal connues dans le monde de l'entreprise. Le périmètre de leurs responsabilités est très variable et leurs situations dans l'organigramme général sont souvent très incertaines. Pourtant, la taille de leurs budgets consolidés en font des leviers financiers considérables.<sup>116</sup>

Selon le Baromètre Outsourcing Andersen 2001, on peut distinguer deux catégories d'activités externalisées:<sup>117</sup>

- L'externalisation de sous-ensembles du produit final, qui induit une collaboration où la frontière entre un fournisseur ordinaire et un sous-traitant reste parfois très floue,
- L'externalisation des services généraux: Nettoyage, sécurité, accueil, téléphonie, parc véhicules, gardiennage, restauration collective, entretien machines, jardinage, informatique etc.

La direction des services généraux, qui peuvent être connus aussi comme les affaires opérationnelles, est souvent sous la responsabilité des départements des ressources humaines. Les entreprises doivent être chargées de tous ces services qui sont indispensables pour la satisfaction des besoins de son personnel. Mais c'est certainement claire que toutes ces fonctions ne sont pas directement liées au coeur de métier de l'entreprise mais elles peuvent être, à degrés variable, facteur de compétitivité et de flexibilité pour l'entreprise. Quand-même, sur la performance et la morale des employés, la satisfaction efficace de ces services tiennent une grande importance. Alors, l'externalisation se développe rapidement dans ce domain, dans le souci de réduire les coûts et les charges et de recentrer l'entreprise sur son coeur de métier.

---

<sup>116</sup> ANCELIN Michel, LAINE Antoine, Olivier Yves, ROUSSEY Annie, "Les métiers des Services Généraux", Editions d'Organisations, Paris 1997, P:5

<sup>117</sup> "De la sous-traitance à l'externalisation",  
[http://www.achateursinfo.com/actualites\\_externalisation](http://www.achateursinfo.com/actualites_externalisation)



### 3.0 LES PREFERENCES D'EXTERNALISATION PARMIS LES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES

Il n'y a pas de doute que l'externalisation est devenue un outil de gestion courant et connaît une très forte croissance au niveau international car de plus en plus d'entreprises prennent conscience des bénéfices importants que l'approche puisse générer.

Avec le changement des responsabilités et des rôles des unités des ressources humaines, les compétences des bases des spécialistes des ressources humaines sont aussi déterminées de nouveau. Avec une entente stratégique de la gestion des ressources humaines, les pratiques des ressources humaines externalisées sont aussi diversifiées. Par exemple, plusieurs entreprises profitent de l'externalisation des affaires opérationnelles comme le transport des employés, le nettoyage, la sécurité etc. Mais aux dernières années, l'externalisation des activités plus stratégiques de la gestion des ressources humaines s'est étendue au monde entier.

Par exemple, aux Etats-Unis, depuis les 1990, l'externalisation de la gestion des ressources humaines est plus à la mode. Selon une recherche de l'Association de la Gestion des Ressources Humaines (*The Society for Human Resource Management*) et le Bureau des Affaires Nationales (*The Bureau of National Affairs*) parmi 1000 sociétés, 20% externalisent leurs pratiques des ressources humaines partiellement ou complètement, et suivant l'externalisation générale des activités de l'entreprise, le taux d'application est presque 85%.

Ce n'est pas facile de généraliser les taux de préférences d'externalisation parmi les pratiques des ressources humaines. Suivant les raisons d'externalisation des entreprises, on ne doit pas oublier qu'il existe plusieurs facteurs à évaluer. Dans la deuxième partie, ces facteurs seront commentés par le perspectif du succès des applications d'externalisation; mais quand-même il y aura lieu de donner quelques informations dans le but d'expliquer la diversification de ces taux de préférences et parfois d'obligations.

En général, l'externalisation des pratiques des ressources humaines peut aboutir par la réduction des coûts en fournissant des économies d'échelle, augmenter la responsabilité et la qualité, améliorer la flexibilité et l'adaptation aux changements, la focalisation sur les compétences de base et faciliter la croissance de l'activité et l'accès à l'expertise spécialisée.<sup>118</sup>

Quand-même l'externalisation peut créer des inefficacités car les dirigeants de la gestion des ressources humaines peuvent perdre la connaissance spécifique et faire face aux comportements opportunistes des fournisseurs. Un contrat d'externalisation peut limiter le développement des compétences distinctives par l'organisation.

Les prestataires peuvent ne pas respecter à la stratégie, à la culture de la gestion des ressources humaines cliente à laquelle ils sont liés par un contrat. Puisque les prestataires peuvent ne pas être sincères dans leur relation avec l'organisation, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent bien déterminer ce qu'on attend de cette relation contractuelle.<sup>119</sup> C'est la raison par laquelle qu'en recourant à l'acquisition à l'extérieur d'une pratique de la gestion des ressources humaines, le pouvoir de contrôle est toujours gadré par les dirigeants des activités des ressources humaines.

Il existe de différents niveaux, degrés jusqu'aux quels les organisations confient à l'externalisation. Même si certaines entreprises choisissent d'externaliser une petite partie de leur gestion des ressources humaines, d'autres comptent beaucoup sur le service fournit par les prestataires. Dans ce cas, de plus des activités routines, le département des ressources humaines peut s'adresser à l'externalisation même pour l'exécution totale de la fonction des ressources humaines.

Il faut accepter que la stratégie d'externalisation ou le recours au marché diffère d'une organisation à une autre. Ce qui est important, c'est la définition correcte de

---

<sup>118</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W. Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:120

<sup>119</sup> ALLEN Sandy, CHANDRASHEKAR Ashok, "Outsourcing Services: The Contract is Just the Beginning", *Business Horizons*, Mars-Avril 2000, P:29

l'activité à être externalisée et l'obtention du succès de son application. On ne doit pas oublier que l'externalisation d'une activité doit servir aux objectifs organisationnels. Plusieurs facteurs y comptent et dans les parties suivantes, on va essayer de déterminer ces facteurs pour que cette application plus souvent stratégique gagne un succès complet.

Avant de passer à l'analyse des facteurs affectant le succès des processus d'externalisation sous l'objectif de la gestion des ressources humaines, on pense qu'il y aura lieu d'aborder spécifiquement de la gestion des ressources humaines "stratégique" afin de préciser l'importance des départements des ressources humaines dans les structures organisationnelles. Car, pour les prises des décisions efficaces qui vont ensuite affecter le succès du processus généralement, l'importance stratégique des départements des ressources humaines doit être bien acceptée.

#### **4.0 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES "STRATEGIQUE": L'IMPORTANCE GRANDISSANTE DES DEPARTEMENTS DES RESSOURCES HUMAINES**

Les éléments de la gestion stratégique sont; le diagnostic stratégique pour mieux connaître les facteurs environnementaux, l'intégration, la prise en considération du milieu organisationnel et les conséquences de la gestion stratégique.<sup>120</sup> Selon ce point de vue, les composants de la gestion de ressources humaines stratégique peuvent être résumés ainsi que:<sup>121</sup>

- Le diagnostic stratégique dans le but d'intégrer les ressources humaines au processus de la gestion stratégique
- Un processus d'application qui évalue les buts stratégiques selon les étapes et les processus de la gestion des ressources humaines
- Le développement d'une entente d'efficacité focalisée sur le facteur humain et son contrôle

---

<sup>120</sup> ANTHONY William P., PERREWE Pamela L., KACMAR Michele K., Strategic Human Resource Management, The Dryden Press, Florida, 1996

<sup>121</sup> ERKMENOL Adnan, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, TÜSSİDE Yayını, Kocaeli, 1997, s.40

Il n'y a pas si longtemps, le facteur humain occupait une position de second rang dans les préoccupations des responsables d'entreprises, étant considéré comme un coût et non pas comme une ressource. Dans un cadre changé, qui voit l'introduction de nouvelles technologies, la nécessité de nouveaux profils professionnels et l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles valeurs de l'individu, on comprend combien le facteur humain est devenu une ressource précieuse et stratégique, que l'entreprise doit se développer en tant qu'un élément de son avantage concurrentiel.

Un ancien CEO de Sharp affirme que toutes les entreprises peuvent posséder les mêmes informations ou les mêmes niveaux technologiques. La différence dépend du personnel des entreprises. Dans l'époque de l'information qui assure le savoir-faire pour tout le monde, même pour les concurrents, et qui est facilement imité par tout le monde, l'avantage véritable des organisations peut être assuré par les employés.<sup>122</sup> Les employés sont des valeurs de base pour l'avantage concurrentiel; les départements des ressources humaines sont alors des unités critiques pour l'atteindre.

La réalité que les employés peuvent créer un avantage concurrentiel, a développé le concept de la gestion des ressources humaines stratégique. La gestion des ressources humaines stratégique est la réunion des ressources humaines dans le but d'augmenter la performance de travail et de développer les cultures organisationnelles qui incitent la flexibilité. Elle accepte la fonction des ressources humaines en tant qu'un élément stratégique, qui identifie les stratégies de l'organisation et qui réalise efficacement les applications de la fonction selon ces stratégies.<sup>123</sup> Désormais, les organisations doivent refléter les applications de la fonction des ressources humaines à la stratégie générale de l'organisation.

Aujourd'hui, presque toutes organisations qui ont de succès dans leur secteur, trouvent des correspondances entre la gestion des ressources humaines et leurs

---

<sup>122</sup> BUHLER Patricia M., "Managing in the 90's: The changing role of HR: Partnering with managers", Vol:60, No:6, June 1999, P:16

<sup>123</sup> BÜBER İmdat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1999, P:22

profits à long terme. Ils sont d'accord sur une tendance de la gestion "stratégique" des ressources humaines. Le point important est le moyen d'application de cette tendance administrative. Les organisations qui sont à succès, profitent de quatre facettes de la gestion des ressources humaines stratégiques:<sup>124</sup>

- L'élimination des affaires qui ne créent pas de la valeur ajoutée
- Le recrutement du "meilleur" et assurer sa satisfaction professionnelle
- L'orientation des qualifications personnelles vers les objectifs organisationnels
- Enseigner les notions d'efficacité générale à tous les dirigeants de l'entreprise

Les recherches faites montrent que les dirigeants des départements des ressources humaines restent obligés à être chargés des affaires routines de la gestion des ressources humaines qui ne créent pas de la valeur ajoutée et qui causent une perte de temps grave. Une recherche de Hackett Group montrait, en 1998, que les dirigeants des ressources humaines partagent leur temps entre les affaires routines /opérationnelles par un taux de 68% et les affaires stratégiques concernant la création de la valeur comme la qualité ou la focalisation sur les objectifs organisationnels par un taux de 32%.<sup>125</sup>

Selon tous les cas analysés, on peut résumer l'importance de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises et également sa propriété d'être stratégique, dans les sous-titres suivants. Ces facteurs sont tirés d'une recherche de David Ulrich, d'Université de Michigan:<sup>126</sup>

- L'influence sur la performance organisationnelle: Le succès de l'organisation peut être déterminé selon l'offre des produits et des services d'entreprises. Les responsables des départements des ressources humaines connaissent bien le facteur humain, ses tendances et ses niveaux de satisfaction. S'ils ont des rôles dans les processus de production, de la vente ou bien de marketing, suivant leur connaissance sur le facteur humain, ils

<sup>124</sup> ORHAN Mustafa, "İnsan Kaynağı Şirketinizde Stratejik Bir Güç mü?", Active Finans Dergisi, Sayı:8, 2003, P.17

<sup>125</sup> ORHAN Mustafa, "İnsan Kaynağı Şirketinizde Stratejik Bir Güç mü?", Active Finans Dergisi, Sayı:8, 2003, P.18

<sup>126</sup> MATHIS Robert L, JACKSON John H., Human Resource Management, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA., 2000, Pp.15-16

vont trouver plus d'occasion à atteindre les buts stratégiques de leur organisation

- Tenir une place dans les plans stratégiques: Les dirigeants des départements des ressources humaines participent aux réunions des décisions stratégiques d'entreprise et prennent des décisions avec leur point de vue propre à leurs compétences
- Tenir une place dans les décisions de fusions, de *downsizing*, de ré-ingénierie: Pour toutes les organisations, il peut s'agir des décisions de changement des structures organisationnelles. Et ces décisions peuvent certainement influencer les modes de travail et la culture organisationnelle. C'est presque une obligation de les partager avec les départements des ressources humaines comme ces changements concernant tous les cadres de l'entreprise sont entre les affaires essentielles de ces départements. Ils peuvent mieux assurer l'adaptation entre les employés et leur fonction et des structures organisationnelles mises en place.
- Réorganisation de l'entreprise et des modes de travaux: Pour mieux évaluer les composants de l'avantage concurrentiel, on doit analyser le profil des employés. Les responsables des départements des ressources humaines peuvent réorganiser leur organisation et ses composants selon les résultats de ces analyses de qualifications et de potentiel.
- La responsabilité financière pour les conséquences de ressources humaines: Jusqu'à un passé récent, les départements de ressources humaines étaient responsables des affaires quelques fois routines. Mais aujourd'hui, la gestion des ressources humaines, le partenaire stratégique de l'entreprise, définit les revenus des investissements faits sur les ressources humaines. Il s'agit d'une coopération entre la gestion des ressources humaines focalisée sur les domaines d'activités essentiels et la direction générale qui vise à obtenir les meilleurs résultats financiers .

On constate que les responsabilités et les rôles des départements des ressources humaines sont face à être complètement changés ou à être révisés. Ces changements sont favorisés par les évolutions environnementales, organisationnelles, technologiques; et d'autre part, les directions générales des entreprises demandent la reconstruction organisationnelle de ces départements. Si

l'externalisation est une des composants d'un grand plan de la reconstruction des départements des ressources humaines et de la focalisation sur quelques activités, l'avantage concurrentiel est accessible. La nouvelle conscience de la culture de la qualité/le service n'est pas facile à construire et à soutenir, surtout pour les départements des ressources humaines qui sont déjà établis et traditionnels. Stratégiquement, l'externalisation des activités des ressources humaines peut potentiellement être un élément d'un modèle des réponses destiné à offrir des services qui sont difficiles à imiter, à être substitués et qui créent de la valeur ajoutée pour les services et les produits d'une entreprise.

On ne doit pas oublier que les plans de reconstruction ne se réalisent pas d'un coup et les départements des ressources humaines manquent souvent des stratégies bien déterminées à cause de leurs préoccupations des activités opérationnelles. L'externalisation des activités non-stratégiques permet aux départements des ressources humaines de s'éloigner des routines vers les rôles plus stratégiques.

## **5.0 L'ÉVALUATION DES FACTEURS AFFECTANT LE SUCCÈS DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES**

On a déjà essayé d'expliquer l'importance stratégique grandissante des départements des ressources humaines des entreprises selon les changements actuels diversifiés et de prendre en considération l'externalisation des pratiques des ressources humaines comme une conséquence majeure de tous ces évolutions. Dans cette cinquième grande titre, on va analyser le succès de l'externalisation des pratiques des ressources humaines en essayant de l'évaluer par différents aspects.

Si on fait une évaluation générale des conditions pour réussir l'externalisation, les cas suivants peuvent être cités:<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> BRILMAN, Jean, Les Meilleures Pratiques de Management, Les Editions d'Organisations, Paris, 2<sup>ème</sup> Edition, 2000, P: 404

- Bien clarifier et expliciter la définition du coeur de l'activité (*core competence*) et externaliser un des composants fondamentaux, " serait suicidaire.
- Un comité de pilotage engagé qui évaluera tous les avantages et inconvénients de l'externalisation et toutes ses implications.
- Une analyse détaillée de la fonction externalisable, de ses coûts et des aspects liés à la qualité et à la satisfaction des clients internes et externes. Il faut évaluer à quelles conditions l'externalisation crée un avantage concurrentiel complémentaire.
- Le choix du partenaire en examinant pérennité, compétences, moyens, coincidence des intérêts et politiques à long terme, et aussi les rapports de pouvoir et d'influence respectifs qui peuvent s'établir dans la relation client-fournisseurs.
- Une stratégie de communication avec le personnel pour éviter la démotivation et les inquiétudes concernant les emplois, surtout pour le personnel transféré au sous-traitant.
- L'organisation d'un transfert d'activité sans risque de discontinuité ou ennuis de passage.
- La qualité du contrat sur le plan du contenu, des pénalités prévues en cas de non-respect des clauses de délais, fournitures, respect des spécifications de qualité.
- Un suivi et contrôle interne de tous les indicateurs de progrès de qualité de fournitures prévus dans le contrat et faire un tableau de bord pour surveiller en permanence les relations entre partenaires.

On doit exprimer qu'avant d'évaluer le succès des étapes d'externalisation, la question essentielle consiste à la détermination des frontières du processus. En commençant avec l'analyse et la planification de l'activité externalisable, on peut dire que le processus se complète par la signature du contrat Mais on doit certainement prendre en considération quelques autres étapes comme, la gestion du partenariat représentant l'efficacité continue du pratique d'externalisation et la gestion de la transition d'externalisation qui consiste essentiellement aux facteurs morales et qui peut directement influencer le succès des applications. Il faut bien déterminer les critères à évaluer, en remarquant aussi aux différenciations



organisationnelles, morales et propres aux organisations. Les critères et les facteurs déjà déterminés, les applications actuelles ou passées sont certainement importantes, mais on ne doit pas oublier que chaque organisation doit traiter sa propre méthode de la gestion incluant aussi la gestion des processus d'externalisation de ses activités. Ainsi, les critères d'évaluation des succès des pratiques d'externalisation se diffèrent les uns des autres et on ne peut pas faire une généralisation.

### **5.1 La Gestion du Processus d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines: Les Etapes entre la Planification et la Signature du Contrat**

Comme on a déjà essayé d'expliquer, selon l'évaluation du succès d'externalisation des pratiques des ressources humaines, il s'agit d'une analyse incluant toutes les étapes des processus en commençant par la planification de l'externalisation d'une pratique et qui continue par la gestion du partenariat et la gestion de la transition d'externalisation. C'est difficile à déterminer la fin de ces processus lorsqu'il s'agit d'un partenariat à longue durée. En général, l'externalisation d'une activité d'entreprise ne se réalise pas pour une certaine durée. C'est plutôt une stratégie d'entreprise qui a pour but d'améliorer la productivité organisationnelle et pour assurer l'efficacité de ses opérations plus stratégiques, donc qui leur permet d'obtenir d'avantage concurrentiel. Alors, on peut facilement parler d'un processus continu et qui peut se terminer seulement par l'annulation du contrat d'externalisation.

Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'analyser les étapes des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines et de déterminer les facteurs affectant leur succès d'application en développant aussi des propositions tirée de la littérature concernée. Mais on doit noter que les étapes de l'externalisation d'une certaine pratique et ceux d'une pratique des ressources humaines sont similaires. Les différences se montrent parmi les processus d'applications.

### 5.1.1 L'Analyse Stratégique et la Planification

L'analyse et la planification de l'externalisation d'une pratique des ressources humaines est la première étape du processus et représente plus d'importance parmi les autres étapes. C'est l'étape essentielle qui doit être analysée par plusieurs aspects. On parle d'une décision stratégique qui a un potentiel d'influencer l'avantage concurrentiel de l'organisation, et les décisions d'externalisation concernant une ou plusieurs pratiques des ressources humaines, doivent être prises attentivement et soutenues par plusieurs analyses approfondies. La place et l'importance organisationnelle des départements ressources humaines, le support de la direction générale et quelques autres critères organisationnelles doivent être aussi prises en considération. Certainement, les départements des ressources humaines qui sont responsables de la direction d'externalisation de leurs activités doivent aussi faire partir de toutes les décisions stratégiques. Parce que, l'externalisation de leurs pratiques signifie en même temps, une décision stratégique qui intéresse l'organisation entièrement et doivent avoir le support de la direction générale parmi toutes les étapes du processus de cette application. Mais quand-même, l'étape de la décision d'externalisation peut être considérée en tant que plus important, lorsqu'elle détermine l'avenir de ce pratique et son succès. C'est pourquoi, il y aura lieu d'analyser l'importance stratégique des départements des ressources humaines et la nécessité du support de la direction générale dans cette première étape.

Un programme d'application d'externalisation bien réussi commence par l'identification claire des objectifs d'entreprise. La stratégie d'externalisation doit servir aux buts et aux objectifs à long terme de l'entreprise. Le processus est en général sous la responsabilité d'un comité d'externalisation dirigé par le dirigeant des ressources humaines. Ce comité doit généralement analyser l'affaire et la culture d'entreprise et remarquer leur adaptabilité avec le programme d'externalisation.<sup>128</sup> Ces cadres supérieurs doivent prendre en considération, les barrières culturelles, la stratégie générale, la vision et les ressources financières de l'organisation.

---

<sup>128</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P.17

L'analyse stratégique et la planification de l'externalisation d'une pratique des ressources humaines est l'étape essentielle du processus d'externalisation. Pendant la prise de décision de l'externalisation des pratiques des ressources humaines, on doit remarquer à plusieurs facteurs. Premièrement, on doit bien déterminer les applications qui vont être externalisées et pour un choix efficace, on doit représenter les facteurs affectant cette décision d'externalisation. Mais avant de les identifier, on va essayer d'évaluer la relation entre la place et l'importance organisationnelle des départements des ressources humaines, le support de la direction générale et la prise de décision d'externalisation des pratiques des ressources humaines.

#### 5.1.1.1 La Place et l'Importance Organisationnelle des Départements des Ressources Humaines et le Succès des Processus d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines

Dans un contexte général, selon les penseurs en management et d'après les expériences actuelles, la culture et le mode de fonctionnement des organisations du 21<sup>ème</sup> Siècle, se différencieront de ceux d'hier, par une douzaine de caractéristiques communes:<sup>129</sup>

**Tableau 2.2:** La Culture et le mode de fonctionnement actuel et prévu des organisations

Caractéristiques	Le modèle actuel	Prototype du 21 <sup>ème</sup> Siècle
Organisation	Hiéarchique	En réseau
Structure	Auto suffisante	Interdépendante
Attentes des employés	Sécurité	Croissance personnelle
Leadership	Autocratique	Partagé
Main-d'oeuvre	Homogène	Culturellement diverse
Organisation du travail	Individuel	En équipe
Marché	Domestique	Global
Avantage	Coût	Rapidité
Focalisation	Profit	Client
Ressources	Capital	Information
Autorité	Bureau du direction	Partenariat
Qualité	Ce qui est abordable	Aucun compromis

<sup>129</sup> DÜREN Zeynep, "L'externalisation: Un Outil Stratégique d'Avantage Concurrentiel", İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No: 23-24 , Octobre 2000-Mars 2001

Selon les caractéristiques prévus du 21<sup>ème</sup> siècle et suivant l'externalisation des activités diversifiées, les caractéristiques plus remarquables sont les modes de fonctionnements plus interdépendantes, culturellement diverses, basés sur les informations partagés et sous formes de partenariat. Ces critères sont plus remarquables comme ils ont plus de rôle à partir de l'évaluation du succès des processus d'externalisation. Ils constituent quelque fois des risques ou bien des avantages pour l'obtention d'une gestion d'externalisation efficace.

Dans ces modes de fonctionnements nécessitant de flexibilité, du partage de connaissance et d'informations, de rapidité etc, la place et l'importance des départements des ressources humaines sont face à une redéfinition dans les structures organisationnelles et l'importance et le support à ces unités influencent souvent le succès de la gestion de leurs activités. Et alors, entant qu'une stratégie organisationnelle, le succès d'externalisation des pratiques des ressources humaines -qui est souvent sous la responsabilité des départements des ressources humaines- dépend directement du niveau d'importance accepté de ces unités organisationnelles.

Depuis quelques années, les mutations de l'environnement obligent des entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de gestion. Parmi ces changements organisationnels, l'externalisation est aujourd'hui une composante majeure de ce phénomène de réorganisation accompagnée du recentrage des firmes sur leurs compétences de base. Autrement dit, la tendance actuelle des organisations à s'interroger sur leurs compétences de base les pousse à développer des stratégies d'externalisation.

De ce point de vue, l'évolution de la gestion des ressources humaines stratégique incite les directeurs des départements des ressources humaines à mieux maîtriser les coûts et à focaliser sur les activités à base stratégique. Alors, l'externalisation qui est un outil de management stratégique suppose une réorganisation du département en consacrant les forces de la fonction à ses compétences de base et en signant des contrats avec d'autres pour assurer le complément.

A ce point-ci, on pense qu'il y aura lieu à évaluer les compétences de base des départements des ressources humaines:

Sous les conditions où la fonction des départements des ressources humaines est maintenant “stratégique”, les rôles de leurs responsables ont aussi besoin d’être révisés. Ils doivent avoir des responsabilités qui servent aux objectifs à long terme de leur entreprise et doivent occuper des postes plus élevés, et même être acceptés comme des partenaires stratégiques de la direction générale. En tenant compte des besoins organisationnels et environnementaux, et suivant leur nouveaux rôles stratégiques, les dirigeants doivent bien traiter les compétences de base de leur département et les reconstruire si nécessaires. La place des départements des ressources humaines dans la structure organisationnelle peut être interrogée par ces questions suivants:

“Est-ce que le département des ressources humaines un département séparé? Quel est le titre du dirigeant de la fonction des ressources humaines? A qui le directeur du département des ressources humaines présente ses rapports? Est-ce que le directeur du département des ressources humaines participe aux réunions des plans stratégiques organisationnelles?”<sup>130</sup> Les réponses de ces questions peuvent être évaluées comme les déterminants du niveau d’acceptance des départements des ressources humaines stratégiques qui doivent être capable d’agir suivant les objectifs organisationnels et aussi les buts d’assurer l’avantage concurrentiel nécessaire.

D’autre part, on doit exprimer que; selon leur rôle stratégique, les départements des ressources humaines doivent aider à définir comment la culture actuelle de l’organisation, les compétences générales de l’organisation et la structure organisationnelle doivent être changées pour le but de supporter la stratégie organisationnelle. En même temps, ils doivent jouer un rôle important à l’implementation et à la gestion de ces changements, prévoir les sources potentiels de résistance contre ces changements et doivent collaborer avec les dirigeants de tous les départements pour pouvoir dépasser les barrières.<sup>131</sup> Selon les données d’une recherche faite sur les compétences des ressources humaines qui assurent de la valeur ajoutée maximum, par l’université de Michigan, le

---

<sup>130</sup> KHATRI Naresh, PAWAN S. Budhwar, “A Study of Strategic HR Issues in an Asian Context”, *Personel Review*, Vol:31, No:1-2; 2002, P:168

<sup>131</sup> CABRERA F. Elisabeth, “Strategic Human Resource Evolution”, *HR. Human Resource Planning*, Vol:26, No:1, 2003, P:42

support stratégique prend le premier rang sur la performance d'affaires, avec un taux de 43%.<sup>132</sup>

A part du support stratégique, si on doit exprimer les autres compétences de base des départements des ressources humaines "stratégiques" des entreprises, le savoir-faire sur les sujets techniques et financières, la démonstration de la valeur ajoutée assurée par ses opérations, la focalisation sur les résultats, la motivation générale, le support de la différenciation, l'orientation des changements, agir suivant la vision organisationnelle, une communication efficace à chaque niveau et la création de nouvelles compétences au niveau organisationnel peuvent être y comptés.<sup>133</sup>

Comme il s'agit des décisions stratégiques et comme on se rencontre des applications de l'externalisation des pratiques des ressources humaines entant que des stratégies générales et organisationnelles, les dirigeants de ces processus d'externalisation- les responsables des départements des ressources humaines- doivent avoir de nouveaux rôles et de responsabilités au niveau stratégique et doivent être représentés aussi à un niveau hiérarchique élevé. D'autre part, pour un succès complet de l'externalisation des pratiques des ressources humaines, les dirigeants des processus d'application doivent avoir des compétences nécessaires pour réussir l'intégration de cette application avec les stratégies générales de l'entreprise.

***Proposition 1: Si l'externalisation des pratiques ressources humaines est entre les stratégies générales de l'entreprise, les départements des ressources humaines doivent être représentés à un niveau stratégiquement élevé pour les prises des décisions efficaces et plus flexibles.***

---

<sup>132</sup> BROCKBANK Wayne, "Yüksek Katma Değer Kazandıran İnsan Kaynakları İçin Yüksek Katma Değerli İnsan Kaynakları Yetkinlikleri", Mars 2003, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

<sup>133</sup> LANDRY A.James, "Charting the Course-Key Trends Impacting Human Capital Leadership", Octobre 2000, [www.insankaynaklari.arthurandersen.com](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com)

### **5.1.1.2 Le Support de la Direction Générale et le Succès d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Pour gagner d'avantage concurrentiel et pour le garder, les entreprises cherchent sans cesse les moyens de créer de la différenciation parmi leurs concurrents. La gestion des ressources humaines stratégique est maintenant une des méthodes les plus préférées.

Dans une telle tendance, les responsables des départements des ressources humaines doivent être "des partenaires" de la direction générale. Le directeur du département doit être un membre de l'équipe du plan stratégique selon l'importance élevée de la gestion des ressources humaines.

La direction générale doit considérer ces départements comme des véritables partenaires stratégiques au lieu de les évaluer comme les unités de support administratif. Le perspectif changé doit inclure toutes les fonctions d'un département des ressources humaines. Si la direction générale évalue toutes ces fonctions par un perspectif stratégique, elle peut mieux déterminer leurs propres objectifs. On ne doit pas oublier que ces fonctions comme le recrutement, la sélection, l'orientation, la formation, le développement, l'analyse de travail, la compensation peuvent jouer des rôles importants de l'assistance pour la direction générale.<sup>134</sup> Et alors, le cas de leur externalisation et le niveau du succès d'application va représenter la même importance.

Aujourd'hui la direction générale de plusieurs entreprises acceptent la gestion des ressources humaines entant que "indispensable". Et les responsables des ressources humaines sont de plus en plus rendus compte que les programmes de main d'oeuvre ont d'importance sur les objectifs organisationnels et qu'ils doivent participer aux décisions d'entreprise.<sup>135</sup> Pour le développement de la gestion des ressources humaines stratégique, le support et la participation active de la direction générale sont indispensables.

---

<sup>134</sup> BUHLER Patricia M., "Managing in the 90's: The changing role of HR: Partnering with managers", Vol:60, No:6, June 1999, P: 19

<sup>135</sup> TAŞTAN Seçil, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi" <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje10.html>

D'autre part, dans certaines organisations, la direction générale n'est pas encore consciente de l'un des plus importants supports de succès des entreprises; l'application des politiques des ressources humaines efficaces. Elle considère encore les départements de ressources humaines comme les responsables des fonctions opérationnelles qui sont souvent au centre coûts graves.<sup>136</sup>

Le seul responsable d'une telle inconvenience n'est pas complètement la direction générale. Une application des ressources humaines qui n'est pas soutenue par la direction générale ne peut pas survivre, mais d'autre part on ne doit pas attendre que la direction générale la maîtrisent.<sup>137</sup> Pour gagner le support de la direction générale, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent démontrer leur capabilité stratégique, analytique et interpersonnelle qu'ils exigent faire leur travaux convenablement.<sup>138</sup>

Les départements des ressources humaines deviennent des partenaires stratégiques si la direction générale leurs considère ainsi et leurs soutient, ou bien; le contraire, s'ils peuvent leur démontrer leur spécialité d'emploi pour que la direction générale les acceptent déjà comme des départements stratégiques.

Si on pense qu'un département des ressources humaines a un rôle stratégique, en tenant compte de son nouveau rôle, on doit répondre quelques questions, suivants les nécessités d'être stratégique:<sup>139</sup>

- Qu'est-ce qu'on fait pour que les employés préfèrent travailler chez leur entreprise?
- Comment on peut éprouver la performance des activités réalisées, surtout leur retour d'information?
- Quelles sont les étapes pour l'assurance d'une différenciation?
- Au cas d'une crise, qu'est-ce qu'on peut faire pour diminuer les coûts?

<sup>136</sup> AKİDİL İdil, "Genel Müdür İnsan Kaynakları Sorumlusu'nu Sorguluyor", Haziran 2003, [www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp)

<sup>137</sup> LEONARD Bill, "What do HR Executives Want from CEO's", HR Magazine, July 1998, Vol:43, No:13, P:93

<sup>138</sup> MC CRACKEN Martin, WALLACE Mary, "Towards a Redefinition of Strategic HRD", Journal of European Industrial, Vol:24, No:5, 2000, P:283

<sup>139</sup> AKİDİL İdil, "İnsan Kaynakları ve Stratejik Önem Saplantısı", Nisan 2003, [www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp)



- Quel est le coût d'un recrutement et les résultats tirés de la comparaison avec ceux des entreprises concurrentes?
- Comment on apprécie le niveau de satisfaction des autres départements? Et quel est le résultat?
- Quels sont les problèmes probables qu'on peut se rencontrer à l'avenir?
- Qu'est-ce qu'on fait pour que leur organisation devienne l'entreprise la plus préférée pour les employés?

Les réponses de ces questions résument efficacement les rôles changés des départements de ressources humaines, s'ils sont stratégiques ou non.

Si les départements des ressources humaines diminuent les coûts en imposant des modes organisationnels qui consistent les alternatives aux anciens, par exemple l'externalisation, s'ils examinent et proposent des processus d'affaires modifiés, s'ils sont conscients des relations avec les employés et font des consultations de performance, ils peuvent se renforcer et devenir indispensables pour leur organisation. Avec ces applications, ils deviennent des partenaires stratégiques comme ils ajoutent de la valeur concrète à leurs entreprises, ils leur font gagner de profits, de la vitesse et de la performance.

Mais on ne doit pas oublier que la direction générale doit laisser un espace d'activité à leurs départements des ressources humaines, elle doit assurer l'occasion de prendre des décisions indépendantes, de faire quelques essais et parfois des fautes. Sans le support de la direction générale, le succès de la gestion des applications des ressources humaines-incluant aussi les pratiques d'externalisation- va toujours porter des risques.

***Proposition 2: Le succès de l'externalisation des pratiques des ressources humaines dépend aussi du support de la direction générale.***

### 5.1.1.3 Les Facteurs Affectant le Succès de l'Étape de l'Analyse et la Planification de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines

La croissance de l'externalisation des pratiques des ressources humaines est soutenue par quelques forces des dynamiques du marché:<sup>140</sup>

- Le service de ressources humaines était le dernier affecté par les innovations de technologie dans la vague de planification de ressource d'entreprise. Par conséquent, les services des ressources humaines sont à la recherche des façons alternatives à connaître leurs besoins de technologie. L'externalisation des pratiques des ressources humaines est bien préférée dans le domaine de l'externalisation des technologies d'informations des activités des ressources humaines.
- Pendant la décade passée, les départements des ressources humaines ont été forcés à faire plus avec les budgets stables ou moindres; et d'autre part, ils doivent accroître la demande pour l'efficacité de la gestion de capitaux humaines.
- Plusieurs entreprises croient que les pratiques des ressources humaines portent comparativement de moins risques à être externalisées.

Selon les résultats tirés des surveillances de l'entreprise Gartner en 2003, parmi le marché d'externalisation des opérations de management, la proportion de l'externalisation des pratiques des ressources humaines trouve sa place avec l'externalisation des pratiques des ressources humaines qui ne constituent pas les compétences de base générales de l'entreprise; comme les borderaux de salaire, la formation et l'éducation.<sup>141</sup>

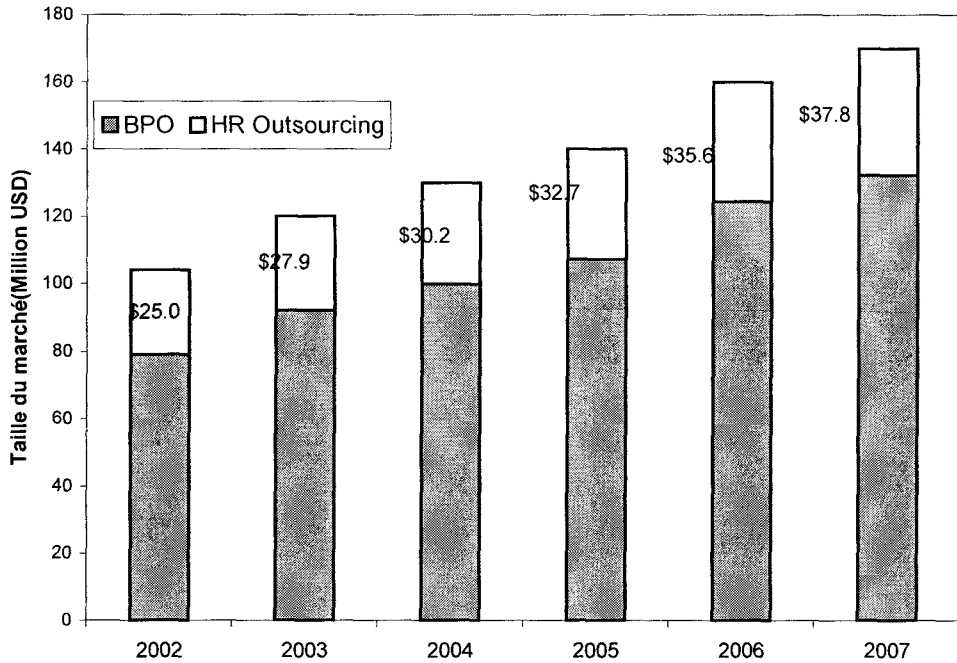
Les taux d'externalisation des processus d'affaires et ceux des pratiques des ressources humaines jusqu'à la première moitié de 2003, et les prévisions concernées, jusqu'à 2007 peuvent être considérés dans le figure suivant:<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> "Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors", Gartner Group's Executive Report Series, Decembre 2003, P:2

<sup>141</sup> "Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors", Gartner Group's Executive Report Series, Decembre 2003, P:3

<sup>142</sup> "Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors", Gartner Group's Executive Report Series, Decembre 2003, P:3



**BPO:** Business Process Outsourcing (L'externalisation des processus d'affaires)  
**HR Outsourcing:** L'externalisation des pratiques des ressources humaines

**Figure 2.1:** Marché international d'externalisation des processus d'affaires et les prévisions entre 2002 et 2007

Ce point de vue sur le choix de l'externalisation des pratiques des ressources humaines portant de minimum de risques, peut être un des critères les plus logiques de la décision d'externalisation. Il s'agit sans doute des profits généraux et à long terme de l'entreprise et l'externalisation d'une telle pratique des ressources humaines peut certainement être plus préférée parmi les autres processus externalisables. Mais on ne doit pas oublier que, avant de prendre la décision d'externalisation d'une pratique des ressources humaines, on doit évaluer plusieurs facteurs. Dans les paragraphes suivants, on va essayer de les analyser, mais pour l'instant, suivant les informations retenues la proposition suivante peut être commentée comme l'essentiel de l'étape de l'analyse et la planification et alors de la décision d'externalisation:

**Proposition 3:** *Suivant les résultats des analyses concernées à l'externalisation d'une pratique des ressources humaines, le niveau de risque bien réduit peut favoriser les prises de décision.*

Si le risque minimum a été accepté comme un composant majeure d'une décision d'externalisation d'une ou plusieurs activités des ressources humaines, on doit déterminer aussi les facteurs affectant et précisant la description de ce niveau de risque. Les sous-titres suivants ont pour but de cette analyse.

#### **5.1.1.3.1 L'Economie sur les Coûts et la Gestion de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Par l'évolution de la gestion des ressources humaines stratégiques, les responsables de la fonction cherchent à minimiser les coûts et en se détachant des activités opérationnelles elles visent à focaliser sur les applications plus stratégiques.

La stratégie d'externalisation apparaît comme un moyen minimisant les coûts fixes de la fonction. Lorsque l'économie se trouve en période de récession ou d'inactivité, l'externalisation qui rend flexible les activités loin des compétences de base de la gestion des ressources humaines, permet à l'organisation de stabiliser sa stratégie prévue. Grâce à l'externalisation, les responsables des ressources humaines ont, encore, la chance de travailler avec la meilleure source pendant tout le processus. Et alors, cette pratique assure un avantage concurrentiel en augmentant la qualité du service. C'est là que l'externalisation crée l'efficacité de qualité, de temps et de coûts pour la gestion des ressources humaines.

Même si l'économie des coûts consiste un critère essentiel de l'analyse et la planification du processus, on doit interroger son niveau d'importance et son influence sur les décisions d'externalisation:

Parmi les pratiques des ressources humaines, les responsables de la fonction doivent bien remarquer à ce qu'il marche et à ce qu'il ne marche pas. Une telle sorte d'analyse réalisée à l'étape primaire du processus peut éviter une considération de l'externalisation entant qu'un simple processus, il s'agit plutôt d'une stratégie qui ne doit pas être conclue par une défaillance. Cette définition peut faciliter, pour les responsables des ressources humaines, la détermination des affaires de la qualité et de la performance avec les prestataires potentiels et peut définitivement être résultée par les économies des coûts véritables.

Les responsables de la fonction des ressources humaines doivent avoir un savoir complet sur les coûts actuels de l'activité dirigée encore en interne, et doivent les confronter avec les coûts probables de son externalisation, incluant aussi les coûts de commencement. Ils doivent plutôt focaliser sur les coûts qui peuvent limiter les bénéfices et le pouvoir de préférence de l'entreprise. Imposer les limites des coûts sans remarquer les autres solutions d'externalisation optimales, peut causer des services inacceptables et inefficaces. L'entreprise et les responsables des ressources humaines doivent aussi prendre en considération les influences de l'externalisation sur la capacité de développer des tâches globales et sur la capacité de focaliser sur les compétences de base de l'entreprise.<sup>143</sup>

C'est sûr que personne ne désire de payer plus en externalisant une ou plusieurs activités de son entreprise; mais en pratique, on se rencontre de quelques applications qui se résultent par les coûts ajoutés. Ces exemples actuels vont être analysés surtout dans les sous-titres suivants de la gestion du contrat et la gestion du partenariat, mais on doit quand même exprimer que ces coûts ajoutés sont souvent causés par les différences organisationnelles des partenaires – l'entreprise et les prestataires- et par la mauvaise gestion du contrat. Le rapport de Watson Wyatt sur “*Outsourcing of Human Resources Functions*” à 1999, démontre que la raison principale de l'externalisation d'une activité des ressources humaines est la manque de l'expertise ou des ressources internes de la fonction; l'économie des coûts le suit.

***Proposition 4: Les entreprises doivent bien identifier les coûts intérieurs de leurs applications des pratiques des ressources humaines avant d'être engagé à un prestataire externe.***

#### **5.1.1.3.2 L'Evaluation de la Capacité des Départements des Ressources Humaines et de la Taille et du Volume de l'Organisation**

Les pratiques des ressources humaines sont souvent externalisées à cause des situations extraordinaires, comme un niveau d'activité qui est fortement difficile à diriger par le personnel interne. L'externalisation est aussi utilisée quand les

---

<sup>143</sup> FLANNERY P.Thomas, HECKATHORN Larry, “How to Build your Business Case for Outsourcing”, *Benefit Quarterly*, 3ème Quartier 2003, Vol:19, No:3, P:7

organisations travaillent d'une pleine capacité et qui n'ont pas de personnel ajouté pour la gestion efficace d'une activité. Et comme le résultat, plusieurs entreprises peuvent préférer d'externaliser leurs certaines activités au lieu de recruter de nouveaux salariés.

C'est une approche complètement parallèle aux désirs et aux attentes des entreprises qui peuvent être résumés par la focalisation sur les compétences de base. Une entreprise qui aperçoit la nécessité d'être adaptée aux changements environnementaux et organisationnels et qui cherche les moyens de son assurance parmi ces pratiques des de ressources humaines; mais en même temps, qui n'est pas volontaire à embaucher de nouveaux salariés pour satisfaire les besoins, s'orientent vers l'externalisation.

La capacité d'un département des ressources humaines peut dépendre aussi des tailles et des volumes des entreprises. Les résultats d'une recherche faite par *Academy of Management* montre qu'on utilise l'externalisation des pratiques des ressources humaines, extensivement, dans les petites ou jeunes entreprises où les fonctions ressources humaines sont relativement non-développées ou qui sont entraînées d'être reconstruites.<sup>144</sup> L'externalisation des pratiques des ressources humaines peuvent réduire le risque pour les petites entreprises qui n'ont pas des ressources pour embaucher les employés spécialisés qui sont complètement informés par les besoins des programmes des ressources humaines. Les comparaisons de coûts doivent être réalisées attentivement, mais on ne doit pas oublier qu'il s'agit d'une opportunité d'efficacité pour eux.

D'autre part, les entreprises qui ont des politiques et des procédures complexes, les systèmes de technologies bien développés et qui ont besoin de concilier ces éléments aux plusieurs pays ou régions, profitent souvent de l'externalisation totale de leurs processus des applications des ressources humaines. Et dernièrement, on doit souligner que les entreprises qui font des fusions ou des acquisitions sont aussi de bons candidats pour les programmes d'externalisation des ressources humaines.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> SCARCIA Costantino, "Outsourcing Human Resources: Why Partnering Up Works", . New Jersey Business, Jun 2002. Vol. 48, No: 6; P:18

<sup>145</sup> PELHAM Denise, "Is it time to outsource HR", Training, Vol:39, No:4, P:51

D'autre part, si on doit évaluer l'influence de la taille de l'entreprise sur les décisions d'externalisation parmi les pratiques des ressources humaines externalisables, le point de démarche doit s'appuyer sur l'analyse d'économie d'échelle réalisable. La taille de l'organisation est un facteur affectant la décision d'externalisation des responsables des ressources humaines puisqu'elle a un effet important sur l'économie d'échelle réalisée.

Bien que plusieurs pratiques des ressources humaines comme la fonction du recrutement ou de la formation nécessitent de la spécialité, ce sont en général des besoins ponctuels qui apparaissent selon les expressions de leur demande. Pourtant, recruter des personnes qu'on aura besoin pour une certaine durée est relativement plus coûteux pour les petites ou moyennes entreprises (PME) que les grandes.<sup>146</sup>

Les grandes entreprises, comme elles retiennent plus de salariés, leurs besoins pour les fonctions de la formation ou de recrutement sont relativement supérieurs à ceux des PME. Donc, en s'adressant beaucoup plus fréquemment à l'externalisation de ces fonctions, la gestion des ressources humaines des grandes entreprises a plus d'occasions de profiter des avantages de l'économie d'échelle. A chaque fois qu'elle s'adresse à ces applications d'externalisation, le coût unitaire de ces pratiques se diminue grâce à la fréquence de l'application de ces pratiques sur un nombre de salariés beaucoup plus large.<sup>147</sup> Sous l'objectif les coûts unitaires d'exécution de ces fonctions, la gestion en interne des fonctions de la rémunération, de la formation ou bien du recrutement peut être beaucoup plus avantageuse pour les PME puisqu'elles ont souvent un nombre de salarié limité.

Par conséquent, on peut dire qu'il s'agit des différences nettes entre les PME et les entreprises qui sont de taille et du volume plus grand. Essentiellement, l'externalisation permet aux responsables des ressources humaines d'accéder aux meilleures ressources du marché. Pour les PME, l'externalisation est une méthode pour faire le maximum avec les minimums. En d'autres mots, pour elles, la raison

---

<sup>146</sup> MCGLONE R. John, "Outsourcing for Growing Companies", HR Focus, Avril 1997, P:10

<sup>147</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W. Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", Personal Psychology, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:126

pour s'adresser à l'externalisation est de profiter de l'infrastructure d'une grande entreprise sans payer pour ceci.

L'analyse de l'efficacité de l'externalisation des pratiques des ressources humaines selon les applications passées des concurrents, les raisons qui incitent les autres entreprises du marché à externaliser ces fonctions selon leurs tailles, leurs volumes et les capacités de leurs départements des ressources humaines peuvent engendrer des résultats positifs pour le succès des processus d'externalisation des applications des ressources humaines.

***Proposition 5: Entant qu'un facteur qui peut affecter le succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines, les dirigeants de la fonction des ressources humaines doivent considérer la capacité de leur département et aussi, la taille et le volume de leur entreprise ainsi que les expériences passées de leurs concurrents.***

#### **5.1.1.3.3 Les Autres Critères Organisationnelles Affectant le Succès l'Etape de l'Analyse et la Planification de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Suivant l'analyse et la planification de l'externalisation d'une ou plusieurs pratiques des ressources humaines et en considérant plusieurs facteurs d'évaluation, une décision d'externalisation sera prise. Mais avant de passer aux étapes suivantes qui sont aussi bien importantes pour l'évaluation du succès des applications d'externalisation, on doit déterminer quelques autres facteurs qui peuvent influencer la décision finale d'externalisation:

La politique de rémunération d'une entreprise: Le point de départ à l'externalisation d'une activité de la gestion des ressources humaines peut être la politique de rémunération de l'organisation. Une direction de la gestion des ressources humaines, ayant comme objectif à recruter et à maintenir des employés qualifiés par le moyen des hauts niveaux de salaire, peut certainement préférer l'exécution de ses pratiques des ressources humaines intérieurement,



puisque avec les employés qualifiés, elle peut augmenter la performance de son entreprise.<sup>148</sup>

La demande incertaine: Pour les entreprises qui se trouvent dans les secteurs où l'offre de l'organisation est affectée par les flux de la demande saisonnière, l'externalisation peut être une solution pour rendre les coûts de main d'oeuvre flexibles.

Si on exécute la fonction intérieurement, l'allocation des activités entre les employés pour répondre aux flux de la demande sera souvent difficile pour les responsables de la gestion des ressources humaines. Car les ajustements du nombre de personnel sont en général coûteux. Lorsqu'on recrute de nouveaux employés pour l'adaptation efficace aux décalages de la demande, les coûts de recrutement et de formation de ces nouveaux, augmentent parallèlement. Et si on veut les licencier à la fin du saison, alors l'organisation doit payer des indemnités de licenciement.<sup>149</sup>

La culture organisationnelle: Même si on va l'analyser plus détaillée sous le sous-titre de la gestion efficace du partenariat, la culture d'entreprise et le cas de la perte du contrôle sont entre les critères qui doivent être évalués avant de s'adresser à l'externalisation des pratiques des ressources humaines.

L'externalisation peut modifier les rapports de forces entre l'entreprise et son prestataire en provoquant un accroissement de la dépendance de celle-ci. Et le concept de la culture d'entreprise se paraît comme un autre point de vue qui peut facilement influencer les décisions de l'externalisation de quelques fonctions d'entreprise, comme ces décisions ont un rapport direct avec la culture d'entreprise. Si la culture d'entreprise ne permet pas le transfert de la gestion de quelques affaires chez un prestataire, on va sûrement avoir des problèmes. Par exemple si la culture d'une entreprise est basée sur la conscience d'avoir plusieurs initiatives sur la continuation de ses activités, l'adaptation à une

---

<sup>148</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:129

<sup>149</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personal Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, P:128

nouvelle mode d'organisation peut provoquer des craintes de la perte du contrôle des processus.

La culture d'entreprise est directement liée à la stratégie d'entreprise et alors à la stratégie de la gestion des ressources humaines stratégique. Selon leur culture, les entreprises peuvent décider à ne rien externaliser, à externaliser leurs fonctions partiellement, surtout celles qui ne menacent pas leur pouvoir de contrôler les affaires, ou bien à les externaliser complètement.<sup>150</sup>

Avant de prendre une décision d'externalisation des pratiques des ressources humaines, c'est clair qu'il se trouve plusieurs facteurs à évaluer pendant l'étape de l'analyse et la planification. C'est possible de les accroître ou bien éliminer quelques uns. Cela prouve l'idiosyncrasie de ces applications par la réactivité propre aux organisations.

***Proposition 6: Le point important est de bien saisir dans quels domaines de la gestion des ressources humaines l'externalisation sera une stratégie efficace. Et le succès du processus d'externalisation de l'activité choisie, doit être mesuré selon les critères de succès tirés des analyses réalisées.***

### **5.1.2 La Sélection des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Une fois qu'on a pris la décision d'externalisation d'une ou plusieurs pratiques de la gestion des ressources humaines, l'étape suivant consiste à l'identification des prestataires qui seront responsables de la gestion des pratiques externalisées. Comme toujours, les critères à évaluer sont diversifiés.

---

<sup>150</sup> KHATRI Naresh, NANYANG Ong Pin Nee, "Managing human resources in a global era", Management Research News, Vol: 23, No: 2-4; 2000, P: 81

### 5.1.2.1 Les Critères d'Evaluation de l'Etape de la Sélection des Prestataires et le Succès des Pratiques d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines

Les vendeurs d'externalisation, alors les prestataires externes, peuvent intégrer leur connaissance avancée pour le but de créer de la valeur ajoutée, assurer les meilleures informations actuelles et créer l'efficacité en permettant aux entreprises clientes de concentrer leurs ressources sur les activités qui ajoutent la valeur maximum. Les entreprises cherchent des vraies "partenaires" qui créent cette valeur et qui leur aident à atteindre des avantages concurrentiels.<sup>151</sup> A la fin de l'étape de la sélection, le prestataire retenu sera un partenaire de l'entreprise; il est nécessaire d'évaluer en amont la capacité à travailler ensemble avec un objectif commun qui est celui de l'entreprise. Ces éléments à évaluer peuvent être cités ainsi que:<sup>152</sup>

- le prestataire doit comprendre et adhérer à la stratégie d'entreprise et démontrer sa capacité à la soutenir
- le prestataire doit disposer des compétences nécessaires et être capable de les développer au fil des évolutions: gestion du personnel, capacité d'innovation
- le prestataire doit montrer sa capacité à tenir un engagement dans la durée: solidité financière, capacité d'investissement, flexibilité et réactivité
- l'entreprise doit évaluer la valeur ajoutée réelle du partenariat

Comme la relation entre les entreprises et les prestataires deviennent de plus en plus à long terme, la sélection correcte est devenue plus obligatoire. Sous l'objectif de cet obligation et de ce besoin, on peut considérer quelques facteurs avant et pendant l'étape de sélection:<sup>153</sup>

- L'adaptation culturel: C'est important que la culture de l'entreprise prestataire soit convenable à celle de l'entreprise cliente. Comme c'est pareil à plusieurs autres alliances, pour avoir les résultats les plus efficaces de

---

<sup>151</sup> SWITSER Jim, "Trends in Human Resources Outsourcing", *Management Accounting*, Novembre 1997, Vol:79, No:5, P:22

<sup>152</sup> "Externalisation: Les questions à se poser avant d'engager la démarche"; Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen; Département Industrie et Services; [www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation](http://www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation)

<sup>153</sup> MAURER Rick, MOBLEY Nancy, "Outsourcing: Is it the Department of the Future", *HR Focus*, Vol:75, No: 11, Novembre 1998, P:10

l'externalisation, l'entreprise et le prestataire doivent agir comme les partenaires.

- Une base de clients forte: On doit remarquer si le prestataire a des relations à long-terme ou bien des contrats renouvelés. On doit contrôler les références du prestataire et obtenir des informations sur leur qualité de services par leurs références passées.
- L'intégrité: Un prestataire solide, doit constater si l'entreprise est prête ou non à une pratique d'externalisation; et ils doivent le déclarer clairement. On doit accepter le prestataire retenu comme un partenaire stratégique qui peut agir en vitesse et qui peut assurer une contribution significative aux profits de l'entreprise cliente.
- Eviter les solutions standardisées: Une entreprise qui assume la responsabilité d'une autre entreprise cliente, doit être assez flexible et spécialisé au sujet des approches innovatrices qui vont servir à résoudre les problèmes rencontrés. L'offre des solutions standardisées pour faire face aux problèmes complexes, va pareillement produire des conséquences standardisées. Alors on doit chercher un prestataire retenant une équipe spécialisée et capable de résoudre les problèmes par les moyens propres à la situation.
- La focalisation sur les résultats: On doit auparavant être d'accord sur l'identification des résultats spécifiques visés et aussi sur les responsabilités spécifiques pour les atteindre.

***Proposition 7: Afin d'atteindre les profits à long terme organisationnels par le biais des pratiques d'externalisation, il sera juste d'accepter l'entreprise prestataire tant qu'un partenaire.***

### **5.1.2.2 Développer les Propositions et les Appels d'Offres**

Après qu'on identifie les candidats potentiels suivant les critères d'évaluation déjà définis, selon les données tirées de la littérature concernée aux étapes des processus d'externalisation, on se rencontre d'une étape de préparation pour assembler les offres des prestataires. Pendant ce processus, l'entreprise doit savoir et annoncer exactement ce qu'il attend exactement d'un service

d'externalisation, et doit collecter des informations considérables sur le prestataire qui va satisfaire ses besoins concernés à une application d'externalisation.

Il s'agit d'un processus de développement des propositions. Ce processus peut être mieux examiné dans le tableau suivant: <sup>154</sup>

**Tableau 2.3:** “Le processus de développement des propositions”

<p><i>Les domaines d'activités fonctionnels:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La définition exacte des activités qui vont être externalisées</li> <li>○ Les profils organisationnels des prestataires:</li> <li>○ La détermination des qualités des entreprises prestataires</li> <li>○ L'analyse et l'identification des qualités qui diffèrent les unes des autres</li> <li>○ L'identification de 5 entreprises au moins</li> </ul> <p><i>Le processus du contrat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'identification des éléments qui vont se trouver dans le contrat</li> </ul> <p><i>L'estimation des prix:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faire des estimations des prix concernant les services potentiels à être externalisés</li> </ul> <p><i>Les facteurs techniques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'identification des détails techniques comme la communication/<i>network</i>, les programmes de <i>software</i></li> <li>• La définition du moyen de la communication le plus efficace entre les entreprises prestataires et clientes</li> <li>• Le contrôle des autres entreprises prestataires qui ont déjà des services d'externalisation aux autres entreprises clientes</li> </ul>
--

L'utilisation des appels d'offres porte d'importance comme elles permettent de recueillir des informations sur le contenu de service, sa qualité et son coût; de créer la concurrence entre les prestataires du marché et de faire des évaluations détaillées entre les prestataires qui ont reçu et renvoyé cet appel. <sup>155</sup>

<sup>154</sup> CORUSA Luna, “Selecting and Managing an Outsourcing Provider”, Cornel 1996, P:8

<sup>155</sup> ARSLANTAŞ Cem Cüneyt, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 1999, S:86

Après qu'on reçoit les appels d'offre envoyés, le processus d'élimination se commence et on identifie quelques prestataires qui possèdent les qualifications les plus convenables avec les attentes de l'entreprise.

Les avantages qu'on peut obtenir par une application d'externalisation, peuvent être atteints avec le choix du prestataire exact. L'application d'externalisation doit être convenable à la stratégie générale de l'entreprise et quand on la confronte avec les applications des pratiques en interne, elle doit être compatible.<sup>156</sup>

Les facteurs d'évaluation des étapes de l'externalisation des pratiques des ressources humaines et celles de l'étape de la selection des prestataires sont similaires. Les différences peuvent se montrer parmi les domaines de spécialités des prestataires. Par exemple, une firme de consultation peut être spécialisée dans un seul domaine des activités ressources humaines, comme la formation, le recrutement ou bien les systèmes d'informations de la gestion des ressources humaines. Alors, leur service d'externalisation peut être plus spécialisé parmi les autres firmes prestataires et selon cette propriété, elles peuvent être plus préférée par les entreprises donneuses d'ordre d'externalisation d'une ou de plusieurs pratiques des ressources humaines. C'est clair qu'il s'agit encore d'une compétence, mais cette fois entre les entreprises de prestation. La notion de focaliser sur les compétences de base est une notion commune parmi tous les secteurs et presque tous les domaines d'activités. Le cible de créer de différence et d'assurer d'avantage concurrentiel est sûrement essentiel et c'est aussi bien clair que la concurrence existante entre les entreprises de prestation des pratiques des ressources humaines peut faciliter le choix efficace pour les entreprises clientes, alors les entreprises qui vont externaliser leurs pratiques des ressources humaines.

***Proposition 8: Suivant les résultats des appels d'offres d'externalisation, la détermination d'un prestataire qui comprend ou prêt à comprendre la culture et l'objectif de l'entreprise, est un facteur essentiel pour le succès futur des applications.***

---

<sup>156</sup> MARTINSONS G.Maris, "Outsourcing IS", Long Range Planning, Vol:26, No:3, 1993, P:23

### 5.1.3 Le Contrat de Prestation et la Gestion du Contrat pour le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines

On avait déjà abordé que le succès des processus d'externalisation représente des critères communes parmi les domaines d'activités diversifiés. Mais selon la gestion du contrat d'externalisation, ces différences sont au minimum lorsqu'il s'agit aussi des cas juridiques. Mais quand même, les différences organisationnelles, les attentes, les expectations, les besoins vont certainement affecter le contenu des contrats et alors, la gestion de ces contrats dirigés selon tous ces critères et leur niveau du succès, vont sans doute se différencier parmi plusieurs applications d'externalisation.

Une fois que le choix du fournisseur est fait, la prochaine étape consiste à définir par contrat, les éléments officiels et juridiques de la relation d'externalisation. Comme le contrat est l'unique moyen de contrôle du prestataire, il doit être établi avec le plus grand soin. Le contrat doit traiter:<sup>157</sup>

- de la nature de l'engagement et de la durée
- des critères d'appréciation de la tenue des engagements: résultats, qualité, qualification; alors les expectations de performance (La définition des indicateurs de qualité reste un des principaux motifs d'insatisfaction des clients dans le cadre d'une externalisation. Complexes, flous, évolutifs, ces indicateurs constituent pourtant un des facteurs essentiels de la bonne exécution des prestations d'externalisation. Il convient donc de prévoir l'évolution des indicateurs de qualité tout au long de la vie du contrat afin de pouvoir les adapter au moins une fois par an en fonction de l'évolution des conditions d'externalisation.<sup>158</sup> )
- des modalités de fixation et de révision des prix
- des aspects relatifs à la propriété intellectuelle, à la confidentialité, à la sécurité
- des aspects liés à la responsabilité à l'égard des tiers

<sup>157</sup> Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, "1. Outsourcing Zirvesi Oturum Notları" Kasım 2002

<sup>158</sup> BROUSSE Franklin, "Les Principaux Risques Liées au Contrat", Septembre 2003, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

- des modalités de copilotage de l'activité, du droit de contrôle et du management des interfaces
- des modalités de réintégration
- des clauses de révision, notamment par rapport à l'évolution des prix et des technologies

Le problème essentiel d'un contrat d'externalisation est la flexibilité de tous les facteurs composants de ce contrat. Avant de l'analyser un peu plus approfondi, on va donner lieu à une autre définition du contenu d'un contrat d'externalisation qui peut être accepté comme le supplémentaire des traitements déjà cités au dessus.

Alors, les éléments qu'on doit considérer dans un contrat d'externalisation sont:<sup>159</sup>

- On doit définir le contenu du contrat attentivement. On doit essayer de construire un contrat complet.
- On doit remarquer que chaque organisation diffère d'une autre et alors qu'elles ont besoin des contrats propre à leur organisation.
- Le contrat doit inclure une option de renégociation. C'est indispensable d'oublier quelques points dans le contenu du contrat original. Autrement, si on considère les changements possibles à être réalisés dans un certain temps, une renégociation peut être nécessaire.
- Pour le succès complet d'un contrat d'externalisation, tous les facteurs doivent être pris en considération comme les composants d'un entier.
- L'un des plus importants composants d'un contrat consiste à la structure des coûts. Dans le temps, on peut faire face aux augmentations de coûts, alors on doit aussi identifier les précautions et les conditions d'adaptation dans une telle situation. Autrement, si les contrats sont préparés par les prestataires, c'est plus possible qu'ils incluent des coûts cachés.

Suivant la détermination des composants essentiels des contrats d'externalisation, on va essayer de donner quelques exemples où on reste obligé à faire certaines révisions après la signature du contrat.

---

<sup>159</sup> SAUNDERS Carol, GEBELT Mary, HU Qing, "Achieving Success in IS Outsourcing", California Management Review, Vol:39, No:2, Hiver 1997, P:77



On ne doit pas oublier que le prix du service est le plus important composant d'un contrat d'externalisation. Comme on l'a déjà dit, on doit le préciser attentivement et on doit prendre toutes les précautions envers les situations diversifiées qui peuvent influencer ce prix déterminé et déjà signé dans le contrat.

L'externalisation est une stratégie basée sur les demandes typiques des organisations. Les prestataires, pour survivre, ont besoin de profiter des avantages d'économies d'échelle et d'effet d'expériences par la répétition des activités similaires des différentes entreprises donneuses d'ordre. Mais les activités idiosyncrasiques nécessitent des capacités, des habiletés distinctives supplémentaires. A ce constat, les demandes idiosyncrasiques de la fonction font augmenter les coûts du prestataire qui rend le service. Le prestataire est obligé de faire de nouveaux investissements ou recruter de nouveaux employés. Enfin, celui-ci reflète cette augmentation de coûts à son prix de service.<sup>160</sup>

D'autre part, lorsqu'une activité idiosyncrasique est confiée à une autre organisation, le problème de dépendance à l'égard de celle-ci peut devenir excessif. Car, en général, l'externalisation des activités idiosyncrasiques implique des investissements spécifiques à la relation.<sup>161</sup> Et alors, une fois qu'un prestataire réalise ces investissements, il est difficile de changer le fournisseur.

Le problème du prix et de dépendance sont seulement quelques exemples qu'on peut se rencontrer actuellement; pour un contrat de prestation et pour sa gestion efficace, on doit déterminer le vrai problème qui peut maximiser ou bien causer des défaillances du contrat; la notion de la flexibilité.

Quand on examine les éléments cités aux premiers paragraphes de ce passage, on constate que presque tous nécessitent de la flexibilité selon les cas différents. La qualité, les standards, la confidentialité, la sécurité, ils sont tous des notions subjectives et difficiles à déterminer. Alors la meilleure solution peut être

---

<sup>160</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", Human Resource Management, Vol:40, No:2, Summer 2001, P:126

<sup>161</sup> KIMURA Fukunari, "Subcontracting and the Performance of Small and Medium Firms in Japan", Small Business Economics, No:18, 2002, P:166

l'arrangement d'un contrat qui est ouverte d'y faire des révisions et qui garde en même temps les profits de deux parties. Mais en même temps, on ne doit pas oublier que cette flexibilité peut consister le sujet des mauvaises intentions. Et pour l'éviter, une relation basée sur une confiance doit être certainement établie pendant la sélection des prestataires. L'entente qu'il s'agit d'un "partenariat", acceptée par les parties, peut faciliter d'éviter des inconvénients sur le contrat.

En conséquence et si on doit résumer, une entreprise n'a pas à accepter le contrat type du fournisseur. On doit inclure les normes d'appréciation et de rendement afin d'être assuré qu'on atteint les objectifs organisationnels. On doit établir des rôles et des responsabilités bien définis - qui fait quoi, où, quand et comment? On doit aussi inclure les obligations du fournisseurs et celles de l'utilisateur final.

D'autre part, on doit indiquer, le degré de contrôle cédé ou retenu par l'entreprise donneuse d'ordre. On doit définir clairement ce qui constitue une non-conformité ainsi que les dispositions ou les pénalités si le fournisseur ne se conforme pas aux normes acceptées. On doit déterminer les attentes du système de rapports entre le fournisseur et l'organisation, de même que les modalités de renégociation du contrat. La plupart des contrats sont renouvelables sur une base annuelle, alors on doit indiquer les procédures de résiliation pour les deux parties en cas d'incompatibilité.<sup>162</sup>

Finalement, on doit être assuré que tous les termes sont clairement définis; les suppositions peuvent causer des difficultés. Le contrat doit aussi indiquer le coût total ainsi que la méthode de paiement, on doit chercher les frais cachés. On doit établir toute prime, mesure d'encouragement et pénalité. Et enfin, on doit indiquer une façon acceptable d'examiner ou de modifier les modalités si les besoins changent ou dans le cas de circonstances imprévues.

On peut affirmer que le contrat consiste l'essentiel juridique du partenariat d'externalisation mais il est sans doute sous la menace des manques de flexibilité, des coûts cachés et de l'opportunisme. Mais en même temps, on ne doit pas oublier qu'on peut limiter les effets de ces risques aussi par l'élaboration des contrats avec les fournisseurs.

---

<sup>162</sup> "Choisir des Fournisseurs", <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incc-ef.nsf>, mise à jour 15.12.2003

D'une part, un contrat a en effet comme fonction de limiter l'incertitude provenant du comportement de chacun des acteurs économiques. Le donneur d'ordres et les prestataires connaissent à l'avance les termes de leur accord, et par suite, les actions menées par chacun. Certains choix sont faits lors de la négociation de ce contrat et permettront par la suite aux partenaires de "vivre en bonne intelligence". Le contrat implique en effet une espèce d'automatisation dans les comportements. D'autre part, le contrat a pour effet de limiter les coûts de transaction. Bien rédigé à l'avance, le contrat évite des négociations permanentes, des appels d'offres continuels, des recherches d'informations sur des nouveaux fournisseurs, des ajustements internes aux nouveaux fournisseurs.<sup>163</sup>

***Proposition 9: Le contrat arrangé doit signifier une coopération à long terme et qui est basée sur une confiance complète. Pour pouvoir mieux exécuter les cas imprévus et de défaillance de l'externalisation, l'entente de partenariat doit être essentiellement établie et ce partenariat doit être accompagné par une flexibilité contractuelle bien arrangée.***

C'est bien clair que les étapes d'un processus de la stratégie d'externalisation sont valables aussi pour l'externalisation des domaines d'activités des ressources humaines. C'est-à-dire, il faut tout d'abord faire l'analyse stratégique, puis définir les besoins, évaluer la stratégie d'externalisation, évaluer les prestataires, sélectionner l'un d'entre eux et enfin rédiger et signer le contrat. Mais, comme on l'avait déjà essayé d'exprimer, le processus ne se complète pas par la signature du contrat et il s'agit d'une relation à long terme. Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'analyser la suite du processus d'externalisation, surtout celle des pratiques des ressources humaines en essayant aussi de déterminer les facteurs affectant le succès de l'externalisation de ces pratiques. La gestion du partenariat et de la transition d'externalisation vont suivre.

---

<sup>163</sup> VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", Revue Internationale de l'Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.6

#### 5.1.4 La Gestion Efficace du Partenariat pour le Succès d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines

L'externalisation est un processus qui commence avec l'analyse et la planification et qui continue avec le contrat. Mais on ne peut pas séparer de ce continuum la période des opérations en action; alors pour pouvoir parler du succès complet des pratiques d'externalisation, comme les responsables de la gestion de l'externalisation des pratiques des ressources humaines, les dirigeants des départements des ressources humaines doivent créer un environnement propice à la réussite de l'externalisation.

Par le signe d'un contrat d'externalisation qui est réalisé à la fin des analyses et des évaluations détaillés, on certainement espère de construire un partenariat à long terme par le prestataire choisi.

Le partenariat est conçu pour être durable, il est nécessaire d'adopter un management qui tienne compte de cette spécificité. Le changement à opérer au niveau des méthodes de management consiste à: <sup>164</sup>

- passer de réalisation à l'orientation et la coordination
- passer de la relation hiérarchique au partenariat
- organiser le co-pilotage et la co-responsabilité

Le pilotage de l'activité externalisée au niveau hiérarchique pertinent doit permettre à l'entreprise de conserver la maîtrise décisionnelle et d'évaluer en continu, le respect des exigences contractuelles. Le partenariat est consolidé par la création d'une relation de confiance qui exige entre autre de donner des garanties sur la durée et de valider le partenariat par des consultations périodiques et il permet de mobiliser l'intelligence du partenaire pour la performance de l'activité et pour l'invention stratégique. <sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> "Externalisation: Les questions à se poser avant d'engager la démarche";Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen; Département Industrie et Services; [www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation](http://www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation)

<sup>165</sup> "Externalisation: Les questions à se poser avant d'engager la démarche";Chambre de Commerce et d'Industrie de Rouen; Département Industrie et Services; [www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation](http://www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation)

Le pilotage de la fonction externalisée doit être clairement établi et ce, dès le départ. Généralement, cette démarche s'appuie sur un comité où siègent des représentants de l'entreprise cliente et des représentants du prestataire. Externaliser ne signifie donc pas gommer le rôle d'un responsable interne direct. L'entreprise doit au contraire continuer de disposer d'une personne (ou de plusieurs personnes) en charge du suivi de la fonction externalisée. Ce ou ces personnes seront les liens privilégiés entre l'entreprise et l'opérationnel réalisé par le prestataire.

On va ensuite essayer de citer les éléments primaires pour le succès d'une étape de la gestion du partenariat d'externalisation, et aussi les cas qu'on doit éviter sa défaillance, toujours en essayant de les évaluer sous l'objectif de l'externalisation des pratiques des ressources humaines. Ce éléments vont être analysés sous les titres basés sur les profits réciproques du partenariat, l'importance de la communication, l'impact de la culture organisationnelle, l'effet de la perte du contrôle et la gestion de la performance des prestataires. Mais avant d'y passer, on va commenter le sujet par quelques points généraux qui évaluent les critères du succès de l'externalisation des pratiques des ressources humaines.

Comme on l'avait déjà abordé selon le contrat de prestation et la sélection des prestataires, la qualité et le prix du service fournis par le prestataire peuvent engendrer un facteur de risque pour la gestion des ressources humaines. Pour pouvoir élimier ce risque, les responsables de la gestion des ressources humaines devaient premièrement comparer les offres de différents candidats. Et après avoir signé le contrat, pour garder la pérennité du succès du partenariat, elles doivent sans doute élaborer des normes et des systèmes de surveillance.

D'autre part, il faut qu'il existe une cohérence entre les standards, les qualifications et les terminologies des organisations et des prestataires. Sinon, la manque de standardisation peut aboutir à des problèmes de qualité et d'inefficacité. Quoique ce soit très important pour la gestion de production, ce risque est plus négligeable pour les domaines d'activités de la gestion des ressources humaines. Etant donné que la terminologie et les standards des

activités de la gestion des ressources humaines sont semblables pour toutes les organisations.<sup>166</sup>

L'externalisation des pratiques des ressources humaines émanant de la connaissance spécifique à l'entreprise est créatrice d'un autre facteur de risque. Puisque, ainsi la gestion des ressources humaines partage les sources de ses atouts avec les prestataires. Chaque direction de la gestion des ressources humaines possède un certain niveau de connaissance implicite.<sup>167</sup>

Et on ne doit certainement pas oublier que le partage d'information par le lien d'un contrat peut engendrer le risque de confronter aux comportements opportunistes des prestataires. Les prestataires étudiant les forces et les faiblesses de la gestion des ressources humaines peuvent utiliser ceux-ci contre l'organisation donneuse d'ordre d'une façon pervers.<sup>168</sup>

Un autre point à évaluer est sur la gestion des coûts des pratiques d'externalisation. On ne doit pas oublier que la gestion des ressources humaines est efficace si les responsables maîtrisent la réalisation de leurs missions courantes et de leurs missions exceptionnelles dans un budget déterminé. L'organisation, en courant à l'acquisition de la fonction à l'extérieur, perçoit des avantages de coûts relatifs aux ressources humaines. Mais suivant ce point de vue, on considère que toutes les expériences d'externalisation ne sont pas positives. Certains dirigeants des ressources humaines trouvent que l'externalisation ne résulte pas toujours par les économies sur les coûts assez significatives. Quand la qualité des services des ressources humaines d'un prestataire n'est pas satisfaisante, les coûts et les contrats de ces prestataires peuvent bloquer l'évaluation à long-terme. On se rencontre des affirmations que si la motivation primaire d'une externalisation est la réduction des coûts au lieu

---

<sup>166</sup> SPEE James, "Addition by Subtraction", HR Magazine, Mars 1996, P:42

<sup>167</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", Human Resource Management, Vol:40, No:2, Summer 2001, P:127

<sup>168</sup> BROADBENT Bob, "Outsourcing Solutions: A Practitioner's Perspective on Barriers and Enablers", Outsourcing Advisor, Vol:2, No:1, Hiver 2001, P:3

d'obtenir des services supérieurs par des coûts raisonnables, "on obtient ce qui on a payé".<sup>169</sup>

Dans les paragraphes précédents, l'évaluation est généralement basée sur les risques potentiels d'externalisation des pratiques des ressources humaines. Le partage des connaissances et des standards, les limitations de l'opportunisme des prestataires sont essentiellement importants pour le succès des applications d'externalisation des pratiques des ressources humaines. Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'approfondir sur le sujet, par les critères un peu plus spécifiques, et on va essayer de développer des propositions pour la gestion efficace du partenariat d'externalisation.

#### **5.1.4.1 Une Relation de Partenariat d'Externalisation basée sur les Profits Réciproques et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

La durée de plusieurs contrats d'externalisation est entre 5-10 ans. Cela représente une responsabilité à long terme portant d'importantes conséquences. Dès le début du projet, c'est important pour les entreprises d'être conscientes que l'accord d'externalisation a le but d'être pertinent et convenable aux besoins courants de l'organisation, mais ceci toujours ne peut pas être le cas. Par conséquent, pendant la relation du partenariat d'externalisation, c'est essentiel d'être convaincu que les prestataires ont une approche flexible et veulent continuellement accéder au contrat par les coûts raisonnables, comme les objectifs peuvent être changés dans le temps.<sup>170</sup>

Sous l'objectif de ces changements probables, pour une application d'externalisation, il faut viser le bien-être de deux parties, alors que les deux parties du partenariat doivent travailler en collaboration et doivent tirer profit du partenariat réciproquement. Si les résultats des applications d'externalisation sont satisfaisants pour toutes les deux parties, elles vont aussi satisfaire les besoins de

---

<sup>169</sup> GREER Charles R, YOUNGBLOOD Stuart A., GRAY David A, "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", The Academy of Management Executive, Ada, Vol 13, No 3, August 1999, P: 92

<sup>170</sup> WESTLAKE Alan, "Take Your Partners", The Banker, Septembre 2001, P:5

leur partenaire plus efficacement. Une relation à long terme peut être établie plus facilement.

Les partenaires doivent être d'accord à l'avance qu'elles travaillent pour l'atteinte des objectifs communs; cela leur incite à agir comme une équipe et de travailler pour l'obtention des bénéfices réciproques. Si on parle d'une relation basée sur les profits réciproques, les parties du partenariat doivent être "au même côté de la table", surtout aux cas de résoudre des problèmes.<sup>171</sup>

Pour pouvoir établir un vrai partenariat, les deux parties du contrat doivent comprendre les valeurs et les objectifs organisationnels de leur partenaire. D'autre part, on ne doit pas oublier que chaque contrat est unique et le but d'atteindre le meilleur prix et la meilleure performance y sont inclus. Comme un composant du succès de la relation d'externalisation, c'est bien important de reconnaître que chaque effort d'externalisation, chaque contrat et alors les profits obtenus vont être uniques.

***Proposition 10: La relation avec les prestataires doit être basée sur les profits réciproques à long terme. On ne doit pas oublier qu'il doit s'agir d'un partenariat qui doit être réalisé par des objectifs communs.***

#### **5.1.4.2 Limitation des Effets Négatifs des Comportements des Prestataires et l'Importance de la Communication pour le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Selon la théorie des coûts de transaction, on a déjà constaté que le coût de la transaction est lié au degré de confiance entre les partenaires commerciaux et cette confiance est le résultat des deux composants du comportement: la rationalité limitée et l'opportunisme. A part de l'influence des contrats pour limiter les effets négatifs de ces cas comportementaux déterminés sous le sous-titre de "le contrat de prestation et la gestion du contrat", on peut aussi mettre en

---

<sup>171</sup> CORBETT Micheal F., "Best Practices for Negotiating a Win-Win Relationship", January 2002 [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com), P:1



place des mécanismes limitants ces effets négatifs provenant des comportements des prestataires.

Par exemple, on peut essayer de donner aux prestataires plus d'autonomie dans les décisions, ou pour reprendre une expression de chercheur, de recourir à une certaine décomposition hiérarchique des tâches. L'idée est alors que la décision doit être prise au niveau le plus informé. Il peut s'agir ainsi de responsabiliser le prestataire qui va à la fois être exécuteur et décideur. Ceci impliquera qu'il devra assumer totalement les erreurs commises.<sup>172</sup> Mais on ne doit pas oublier que l'entreprise donneuse d'ordre peut aussi faire preuve de rationalité limitée et d'opportunisme. Avant de mettre en jour les solutions pour limiter les effets négatifs des cas comportementaux, elles doivent connaître les techniques nécessaires, les marchés et les conditions contractuelles de réussite d'une relation avec ses prestataires.

D'autre part, l'effet d'une communication efficace est aussi important pour éviter les malfaits d'externalisation, surtout au sujet de la gestion du partenariat avec les prestataires. Le pouvoir de communiquer avec les prestataires est certainement nécessaire pour le bon fonctionnement de cette étape. Par exemple, lorsque l'organisation décide d'externaliser les activités de recrutement, elle doit, encore, déterminer quelles parties de la fonction sont stratégiques ou opérationnelles. Après avoir transféré l'exécution de la fonction aux prestataires, il faut les enseigner d'une façon claire et nette de ceux qu'on attend d'eux. Il faut, par exemple, bien définir les qualifications qu'on cherche suivant la mise en place de l'application. Ainsi, on facilite aussi l'emploi du prestataire.<sup>173</sup>

Pour la réussite de l'externalisation, les partenaires doivent tâcher de développer et faire améliorer la relation entre eux et de gérer l'application successivement. On doit avoir une structure solide dans le but d'assurer une communication efficace. La communication des partenaires va influencer l'esprit du contrat et la complexité des services définies. Quand le niveau de complexité des affaires

---

<sup>172</sup> VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", Revue Internationale de l'Achat, Vol:15, No:1, 1995, P.6

<sup>173</sup> LAABS Jennifer J, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors" Personnel Journal, October 1993, P. 58

augmentent, le besoin d'une communication efficace va tenir plus d'importance.

174

*Proposition 11: Les situations non-déterminées et imprévues dans le contrat, peuvent être évitées avec l'assurance d'une relation basée sur la tolérance qui peut être gagnée par une bonne communication avec les prestataires.*

#### **5.1.4.3 La Connaissance de la Culture Organisationnelle et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

L'externalisation peut modifier les rapports de forces entre l'entreprise et son prestataire en provoquant un accroissement de la dépendance de celle-ci. Et le concept de la culture d'entreprise se paraît comme un autre point de vue qui peut facilement influencer les décisions de l'externalisation de quelques fonctions d'entreprise, comme ces décisions ont un rapport direct avec la culture d'entreprise. Si la culture d'entreprise ne permet pas le transfert de la gestion de quelques affaires chez un prestataire, on va sûrement avoir des problèmes. Par exemple si la culture d'une entreprise est basée sur la conscience d'avoir plusieurs initiatives sur la continuation de ses activités, l'adaptation à une nouvelle mode d'organisation peut provoquer des craintes de la perte du contrôle des processus.

Selon l'impact de culture organisationnelle sur le succès d'externalisation des activités d'une entreprise, on ne doit pas oublier qu'il s'agit d'une évaluation à deux dimensions: La culture d'entreprise peut influencer la stratégie organisationnelle ou bien la stratégie de la gestion des ressources humaines, et d'autre part, la stratégie d'entreprise ou bien la stratégie de la gestion des ressources humaines peut influencer la culture organisationnelle.

---

<sup>174</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P.26

#### 5.1.4.3.1 La Culture Organisationnelle, la Stratégie d'Entreprise et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines sous l'Objectif de la Gestion du Partenariat

On peut dire que la culture organisationnelle est une harmonie de la mission, de la vision et des valeurs d'une organisation. La mission définit l'entreprise et sa raison d'être, la vision caractérise la façon dont l'entreprise entend réaliser sa mission et les valeurs sont des qualités fondamentales inscrites dans la culture de l'entreprise et qui conditionnent l'action de chacun des membres et, le plan stratégique découle de ces valeurs et doit les traduire en action. La culture d'entreprise délimite les frontières de l'organisation, crée la spécificité de l'organisation et maintient son identité, facilite l'engagement des individus et donne un sens qui guide leur conduite et réduit l'ambiguïté. Par ailleurs, on ne doit pas oublier qu'une culture organisationnelle très forte peut constituer un obstacle au changement ou une barrière à la diversité.<sup>175</sup>

D'autre part, les expériences passées ont des rôles à la création des cultures organisationnelles. Et ces expériences sont transférées à l'organisation entièrement. On n'a sûrement pas besoin de les faire apprendre, mais dans une organisation "vivante", leurs réflexions se montrent dans le temps. Dans une entreprise, la culture se montre même dans les conversations. Les prestataires externes manquent souvent des informations sur ce qui passe. Si on ne se trouve pas chaque jour dans l'entreprise, on manque les conversations et les relations actuelles.<sup>176</sup> Alors ces expériences doivent être partagées par les prestataires, sinon, comme les résultats positifs sont souvent favorisés par les expériences, on peut même choisir de ne pas externaliser quelques activités mais les gérer en interne.

Par le point de vue de l'externalisation des pratiques des ressources humaines, selon Klaas, McClendon et Gainey dans leur article de "*Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics*", l'externalisation des pratiques des

---

<sup>175</sup> DELORME Michel, "Le changement de la Culture Organisationnelle: Enjeux et Défis pour l'Organisation et les Individus", <http://www.fedecegeps.qc.ca>

<sup>176</sup> "Will Outsourcing Destroy Human Resources Departments?", <http://80-nr.ccn.com.dax.lib.unf/edu>

ressources humaines peuvent être catégorisés en quatre types: Les activités générales des ressources humaines (la planification, l'appréciation des performances), les activités transactionnelles (la rémunération), les activités des capitaux humaines (la formation) et la sélection et le recrutement.

On a déjà exprimé que chaque organisation a sa propre culture, ses pratiques et sa propre stratégie et cela influence les avantages et les inconvénients des applications d'externalisation. Et aussi, l'externalisation des pratiques des ressources humaines peut être réalisée sous les formes différentes. Par exemple, quelques unes peuvent impliquer les tâches administratives, les autres peuvent impliquer la création des systèmes des ressources humaines qui ont des influences fondamentales sur la culture organisationnelle.<sup>177</sup>

Par conséquent, on peut dire que chaque organisation doit connaître bien sa propre et unique culture et les pratiques des ressources humaines externalisées doivent être choisies entre celles qui ne sont pas stratégiques ou spécifiques. Par exemple, selon un point de vue, les pratiques comme la gestion des performances, la formation et la sélection et le recrutement font parties des activités stratégiques et peuvent directement affecter la culture organisationnelle. D'autre part, les tâches administratives et plus routines, comme la rémunération, peut compter moins sur la culture organisationnelle.<sup>178</sup>

***Proposition 12: Quand l'approche de la gestion des ressources humaines d'une entreprise est idiosyncrasique, l'externalisation des pratiques des ressources humaines se réalise souvent parmi les activités qui ne sont pas directement liées à la culture organisationnelle et à la stratégie d'entreprise.***

Quand on parle de l'externalisation des activités d'une organisation, un des points les plus importants est le besoin de prendre en considération la cohérence entre cette "stratégie" d'externalisation et la culture organisationnelle. Si les pratiques

---

<sup>177</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", Human Resource Management, Vol:40, No:2, Summer 2001, P:126

<sup>178</sup> KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", Human Resource Management, Vol:40, No:2, Summer 2001, P:127

d'externalisation menacent ou elles portent le risque de menacer la culture d'entreprise, la défaillance de l'application est fortement possible.

La culture d'entreprise doit être partagée par les prestataires. Quand on décide de rentrer dans un processus d'externalisation, on doit le faire avec des prestataires avec lesquels on a envie de travailler, ceux qui ont des valeurs communes et qui, par ailleurs, ont une taille équivalente à l'entreprise cliente, même si la taille ne fait pas tout.

On a exprimé que la culture de l'entreprise sert souvent à la définition de la stratégie de l'entreprise et tant qu'une stratégie d'entreprise, l'externalisation des pratiques des ressources humaines peut directement être sous l'influence de la culture organisationnelle. L'évaluation de la correspondance entre la culture organisationnelle et la stratégie générale, ou bien la stratégie d'externalisation de l'entreprise, est essentielle pendant l'analyse et la planification de la décision d'externalisation. Mais suivant la gestion du partenariat pour le succès des pratiques d'externalisation, on se rencontre de nouveau avec ses rapports sur le concept. Les mêmes relations sont aussi valables pour la gestion des activités ressources humaines et alors son externalisation. On ne doit pas oublier que la gestion des ressources humaines peut aussi avoir sa propre culture et tant que l'unité dirigeant de ses activités, elle peut définitivement demander le respect à sa propre culture qui fait partie en même temps de la culture générale de son organisation. Mais on peut affirmer que les prestataires peuvent ne pas respecter parfois à la stratégie et à la culture de la gestion des ressources humaines cliente à laquelle ils sont liés par un contrat. Puisque les prestataires peuvent ne pas être sincères dans leur relation avec l'organisation, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent bien déterminer ce qu'on attend de cette relation contractuelle.

***Proposition 13: La culture organisationnelle est une des facteurs majeurs du fait de ne pas externaliser les pratiques des ressources humaines. <sup>179</sup>Ça tient beaucoup de temps et d'effort à développer une culture organisationnelle et il est certainement difficile pour les prestataires de la "comprendre et se sentir".***

---

<sup>179</sup> KHATRI Naresh, PAWAN S.Budhwar, "A Study of Strategic HR Issues in an Asian Context", *Personel Review*, Vol:31, No:1-2; 2002, P:176

*Cette difficulté remarquée par les entreprises clientes peut engendrer un résultat de ne pas externaliser leurs pratiques des ressources humaines lorsqu'un cas de défaillance total de prestation peut être possible.*

#### **5.1.4.4 Une Menace pour le Succès des Pratiques d'Externalisation: Le Cas de Perte du Contrôle**

La perte du contrôle de l'activité est directement liée à l'identification exacte des affaires à externaliser. L'externalisation a un rôle important pour l'obtention de l'avantage concurrentiel. Mais si on la dirige mal et on externalise les activités clés des fonctions des ressources humaines, cela peut nuire à l'efficacité et à la conception de l'externalisation comme un outil stratégique. Il peut ainsi s'agir d'une perte de contrôle de l'activité concernée.

La tendance est en générale vers de ne pas externaliser les pratiques des ressources humaines qui sont essentielles, comme les relations avec les employés ou bien comme la gestion de la performance. L'efficacité de ces fonctions dépend des relations qui consistent à la régularité, à la confiance et à la compréhension à long-terme et, le plus important, au contrôle des informations confidentielles. Alors, on ne doit pas les externaliser. Et plusieurs dirigeants des départements des ressources humaines préfèrent de ne pas externaliser leurs fonctions de formation ou de compensation en défendant que les départements des ressources humaines suivent le risque de perdre leur identité avec le niveau élevé d'externalisation. Une combinaison basée sur les applications d'externalisation et en même temps sur la direction en interne de certaines d'entre elles se paraît plus logique.<sup>180</sup>

Le besoin de garder les notions confidentielles est très important, surtout pour les activités qui entraînent des informations sensibles. Si on doit donner un exemple de l'externalisation du recrutement, on peut dire que plusieurs firmes externalisent seulement les recherches pour l'identification des candidatures potentiels. Après l'offre de la liste des noms des candidats potentiels préparé par

---

<sup>180</sup> GREER Charles R, YOUNGBLOOD Stuart A., GRAY David A, "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", The Academy of Management Executive, Ada, Vol 13, No 3, August 1999

le consultant, l'entreprise dirige le reste de l'activité de recrutement. La raison est claire qu'ils ne préfèrent pas de confier des informations ajoutées, sauf celles qu'on avait déjà affirmé, en raison de garder leurs notions confidentielles.

On doit faire une analyse approfondie pour l'identification des activités de base qui sont impossibles à confier aux ressources externes avec un perspectif de limiter leur perte du contrôle, ou bien on doit les faire assumer à ceux qui vont être chargé de la gestion d'une externalisation. Plusieurs prestataires ne se paraissent pas comme de bons candidats, surtout quand on parle de l'externalisation des activités concernées aux stratégies d'entreprise.

C'est la raison pour laquelle qu'en recourant à l'acquisition à l'extérieur d'une application de la gestion des ressources humaines, les responsables transfèrent souvent la prestation du service, mais non pas son contrôle ou l'établissement des politiques. Il est généralement énoncé dans les accords d'externalisation que l'organisation qui accorde le contrat, conserve du service au moyen d'un processus de surveillance.

Le risque de la perte du contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière, et le développement d'outils de gestion appropriés.( Définitions des rôles, suivi des responsabilités respectives, évaluation du service rendu, définition et repérage des dérives, système de pénalités, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction) <sup>181</sup>

On avait déjà exprimé que la culture d'entreprise peut plus rester sous la menace de l'externalisation des pratiques des ressources humaines, si ces activités ont des caractères stratégiques. De la même façon, lorsque des ressources plus spécifiques sont transférées au prestataire, l'externalisation revêt un caractère stratégique. Dans ce cas, une relation de dépendance s'instaure et il devient

---

<sup>181</sup> QUELIN Berthrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, P:183

nécessaire pour l'entreprise externalisatrice de se protéger de l'opportunisme de son prestataire, par le souci de la perte du contrôle de ces activités stratégiques.

*Proposition 14: Une entreprise continue à faire appel aux ressources externalisées par l'intermédiaire du prestataire. Mais dans le temps et souvent comme une conséquence d'une mal conduite, le contrôle de l'activité externalisée peut être obtenu par le prestataire. On doit alors externaliser des activités qui ne sont pas stratégiquement essentielles pour l'organisation.*

*Proposition 15: En tenant compte qu'elles n'ont pas d'importance stratégique, si on décide à confier la direction de toutes les activités d'une fonction –des ressources humaines par exemple-, à un prestataire, dans le but de pouvoir éviter la perte du contrôle de ces activités, on doit plus remarquer la définition des limitations.*

### **5.1.5 La Gestion de la Performance des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

On avait déjà cité la gestion de la performance du prestataire entre les responsabilités et les nouveaux rôles de la gestion des ressources humaines. L'appréciation de la performance du prestataire porte grande importance pour l'évaluation du succès des processus d'externalisation.

L'appréciation de la performance du prestataire doit être réalisée selon les résultats tirés de l'application de la prestation et c'est ainsi plus possible d'évaluer le succès des processus d'application. Les résultats doivent être objectifs, quantitatifs et comparables. C'est très difficile de mesurer "le succès" exactement, c'est pourquoi on doit développer les standards de performance, on doit commenter les résultats et on doit les évaluer continuellement. Les critères



de la performance sont utiles pour la motivation et la maximisation des performances des prestataires.<sup>182</sup>

Les responsables des ressources humaines doivent communiquer les critères et le niveau de performance attendus à leurs prestataires. Les attentes des prestataires et des entreprises clientes doivent être identifiées et articulées avec les appréciations des performances. Les dirigeants des ressources humaines doivent insister sur les rapports fréquents et honnêtes fournis par les prestataires et sur la notification immédiate des problèmes.<sup>183</sup> Les critères de la performance doivent être cités dans le contrat et on doit donner lieu même à une liste de pénalité. Par exemple, un contrat peut prévoir pour le prestataire d'être *on line* minimum un jour par semaine (pour une affaire d'externalisation dirigée sur Internet), d'autre part, une autre prestation peut demander un service de consultation à tous les clients de l'entreprise cliente pendant vingt-quatre heures (pour une affaire d'externalisation dirigée sur les centres d'appel) On doit détailler tous les critères d'application pour pouvoir mieux apprécier la performance du prestataire.<sup>184</sup>

Comme une application d'externalisation est souvent motivée par le besoin d'un meilleur qualité de service, les responsables de ressources humaines doivent insister sur un excellent niveau de performance assuré par le prestataire.

Le directeur et le fondateur de *Outsourcing Institute*, Frank J. Casale désigne qu'on doit créer un système qui impose l'appréciation de la performance, qui résout les problèmes rencontrés en vitesse et en plein de succès et qui incite le personnel de l'entreprise à être adapté aux nouveaux modèles de gestion pour diriger les affaires.<sup>185</sup>

---

<sup>182</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P:73

<sup>183</sup> GREER Charles R, YOUNGBLOOD Stuart A., GRAY David A, "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", *The Academy of Management Executive*, Ada, Vol 13, No 3, August 1999, P:95

<sup>184</sup> NORMAN Stephen, ARBUCKLE Rob, "HR Outsourcing: A Money Saving Strategy", *Credit Union Executive Journal*, Mars-Avril 2000, Vol:40, No:2, P:35

<sup>185</sup> DAVY Jo Ann, "Outsourcing human resources headaches", *Managing Office Technology*, Vol:43, No:7, September 1998, P:7

Sûrement, chaque entreprise décide à externaliser leurs certaines fonction en faisant des analyses approfondies qui évaluent les avantages et les inconvénients concernés. L'activité choisie, les critères de son exécution, les éléments des contrats, tous se différencient parmi les entreprises. Il est encore une fois important de déterminer l'externalisation des activités qui vont exactement servir aux objectifs de l'entreprise. Et d'autre part, les critères de la performance de l'application externalisée et des prestataires choisis pour l'atteinte du succès visé sont aussi considérables.

D'autre part, pour l'appréciation de leur performance, les entreprises prestataires peuvent eux-mêmes développer des critères de performance. Ces critères peuvent être révisés par les entreprises clientes, mais une telle application réalisée par le prestataire, peut affirmer le professionnalisme du prestataire et sa confiance en soi-même.

Par exemple, Arthur Andersen a construit un plan des critères sur le contrôle et l'appréciation de la performance des prestataires. Selon ce plan, on rédige les rapports de la performance qui enseigne l'entreprise cliente sur les activités du processus d'externalisation et sur la qualité. Le plan surveille le développement du processus selon les objectifs déterminés auparavant et détermine les actions nécessaires pour les atteindre. On y interroge si le processus atteint les objectifs, s'il s'agit d'un développement continu ou non, si les changements sont nécessaires ou non, et les conditions de renouvellement du plan.<sup>186</sup> Selon une recherche faite en 1996 par *Hewitt Associates* avec 97 entreprises, les facteurs critiques pour l'évaluation de la performance des prestataires sont:<sup>187</sup>

- La focalisation sur les coûts
- L'orientation des ressources humaines aux domaines plus performants par la planification et la stratégie
- Les services clientèles bien développés
- La spécialisation technique bien élevée
- Les coûts administratifs diminués

---

<sup>186</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P:73

<sup>187</sup> COOK Mary F., *Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, American Management Association, 1998, P:203

- La satisfaction élevée
- La focalisation sur les compétences de base
- La vitesse à répondre les besoins de l'entreprise cliente
- La flexibilité élevée pour pouvoir répondre aux cas imprévus

A la fin des évaluations des critères de la performance des prestataires, on peut décider à continuer au partenariat en suivant les mêmes conditions, on peut le reviser ou bien l'annuler.

### **5.1.6 La Gestion de la Transition d'Externalisation pour le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Comme on l'avait déjà exprimé, après la prise de décision d'externalisation d'une certaine activité, le processus se continue par la gestion d'application de l'activité externalisée. Jusqu'ici, on a essayé d'évaluer les plus importants variables des étapes de ce processus et on a essayé de développer des propositions exprimant les facteurs de son succès. On s'est plusieurs fois rencontré d'un point de vue qui consiste à l'idiosyncrasie organisationnelle. Chaque organisation porte ses propres qualités et c'est souvent très difficile de développer des solutions communes et valables pour toutes les organisations. C'est un sujet loin d'être généralisable.

Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'analyser les facteurs de succès de l'étape de transition organisationnelle après une décision d'externalisation, surtout en évaluant ses influences morales sur le personnel et les responsabilités des dirigeants des processus d'externalisation pour éviter les inconvénients. On ne doit pas oublier que, avec les évolutions des mentalités de la gestion des ressources humaines, le facteur humain gagne plus d'importance et les réactions du personnel d'une entreprise peut même influencer les décisions stratégiques. Quand on parle de l'externalisation d'une pratique entant qu'une stratégie organisationnelle, on doit définitivement remarquer la gestion de la transition d'externalisation qui est directement liée aux facteurs moraux, aux comportements et aux réactions des employés.

L'externalisation d'une certaine pratique peut favoriser les résultats positifs comme les coûts plus flexibles, les meilleures occasions de focalisation sur les activités qui créent de la plus grande valeur ajoutée pour l'organisation et pour les clients, un niveau de qualité plus élevé, la vitesse, les opportunités d'innovation plus développées et même les nouvelles ressources de revenus. Mais il s'agit d'une autre question: Comment les dirigeants peuvent développer les opérations de leurs entreprises grâce aux applications d'externalisation et en même temps, comment ils peuvent créer les meilleures opportunités pour leurs employés? <sup>188</sup>

### **5.1.6.1 Les Effets de l'Externalisation sur le Personnel de l'Entreprise**

L'externalisation est une forme de gouvernance établie par un contrat, elle fait dépendre l'entreprise de ses fournisseurs, pose des problèmes de sécurité d'approvisionnements, de confidentialité, de défauts de qualité. Et en même temps, elle peut engendrer une diminution de moral entre les salariés.

Les limitations d'un partenariat d'externalisation peuvent se montrer dans plusieurs cas; et parfois il ne faut pas un très long temps. Mais quand on parle des limitations sur la structure sociale, on peut dire que les effets apparaissent dans un intervalle de temps plus à long terme. Alors, on peut exprimer qu'il s'agit des effets difficiles à prévoir et les conséquences des situations imprévues peuvent être parfois plus sévères et difficiles à résoudre.

Les effets probables de l'externalisation sur l'organisation se différencient parmi les activités externalisées. L'accroissement du recours à l'externalisation est, aujourd'hui, une donnée de la vie économique sur laquelle il n'est pas possible de revenir. Mais cette évolution peut efficacement engendrer des conséquences négatives pour les employés.

Ce processus de changement organisationnel –qu'on le nomme externalisation– doit être contrôlé car, s'il permet de baisser les coûts de l'organisation dans un premier temps, il conduit à remettre en cause les garanties obtenues par les salariés. L'application de l'externalisation résulte, en général, par la réduction du

---

<sup>188</sup> CORBETT Micheal, "Managing the People Impact of Outsourcing?", Octobre 2002, [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

nombre de salariés et de postes. Elle risque d'aviver les tensions et les désaccords entre différents métiers et de limiter les efforts d'approfondissement professionnel de chacun d'eux.<sup>189</sup>

On peut dire que l'externalisation est souvent perçue dans l'opinion des employés de façon négative. Presque la plus part des employés voient l'externalisation comme un danger. Lorsqu'une fonction ou un service est confié à un prestataire, les emplois qui s'y rattachent deviennent habituellement superflus. Certains emplois seront donc perdus. Dans ce cas, une partie d'eux a peur qu'elle aille perdre son emploi, et les directeurs ont le souci de perdre le contrôle de leur département.<sup>190</sup>

Si on parle spécifiquement de l'externalisation des pratiques des ressources humaines sous l'objectif de ses influences positives, on peut dire que cette application peut permettre surtout aux dirigeants des départements des ressources humaines le pouvoir de donner plus de temps et d'énergie pour offrir de la consultation à la direction générale; et d'autre part on peut dire que l'externalisation des pratiques des ressources humaines peut apprendre aux dirigeants des autres départements et aussi aux employés l'auto-suffisance, les dirigeants des départements et les employés ne vont plus pousser les départements des ressources humaines de leur organisation à prendre des décisions, mais ils vont prendre quelques décisions eux-mêmes. Quand-même, on se rencontre des problèmes diversifiés. Premièrement, il paraît que les membres du personnel d'une entreprise ne préfèrent pas d'orienter leurs besoins aux entreprises prestataires. On préfère d'être en action directement avec leur département des ressources humaines.<sup>191</sup>

D'autre part, l'externalisation d'une fonction peut encore influencer le moral et la performance des cadres supérieurs. Par exemple, dans une organisation où on accepte les pratiques de la gestion des ressources humaines comme une partie de la stratégie générale et comme les fonctions stratégiques sont exécutées en

---

<sup>189</sup> ZARIFIAN Philippe, "Objectif Compétence", Editions Liaisons, Paris, 1999, P:66

<sup>190</sup> MAURER Rick, "Outsourcing; Is the Department of the Future?", HR Focus, Novembre 2000, P:9

<sup>191</sup> PHAN T.Huong, KLEINER H.Brian, "New Developments in Employment Applications", Management Research News, Vol:23, No:7/8, 2000, P:30

général par les cadres supérieurs, alors par l'externalisation d'une telle fonction, ils seront sujet à l'externalisation. Ou par contre, même si la fonction n'est pas stratégique, l'externalisation totale d'une fonction ou des activités d'un département va influencer l'avenir et les rôles des cadres supérieurs comme le département ou la fonction qui étaient sous leur responsabilité qui n'existera plus.

L'externalisation est souvent acceptée comme une barrière à la carrière des cadres supérieurs. Après l'externalisation de la fonction, même s'ils ont gardé leurs postes dans l'organisation, ils ont toujours le risque de perdre les opportunités des carrières offertes auparavant. Puisque l'exécution de la fonction est confiée au prestataire, il devient difficile de se développer dans cette nouvelle structure. On ne doit pas oublier que, selon les mentalités d'emploi évolués dans le temps, les attentes des salariés ne sont plus simplement sur l'obtention des salaires plus élevés, mais on attend aussi du développement et d'enrichissement personnel.

L'externalisation engendre des problèmes au niveau des salariés et des cadres intermédiaires aussi, qui risquent de perdre leur travail. Par peur de perdre leur travail, les employés peuvent résister à l'externalisation. À part de perdre l'emploi, les employés peuvent être contre l'adaptation aux changements générés par cette pratique. Pour la structure organisationnelle de l'entreprise, l'externalisation est souvent le synonyme de changement. Et tous les changements causent un peu de crainte ou plus justement un peu d'inquiétude, puisque s'habituer à une nouvelle structure n'est pas toujours facile à réussir.

***Proposition 16: Un changement organisationnel est souvent rencontré par les résistances du personnel, incluant les cadres supérieurs et inférieurs. Entant qu'un changement important organisationnel, l'externalisation peut provoquer plutôt une crainte de perte de travail pour les cadres inférieurs et des soucis de pertes d'opportunités de carrières pour les cadres supérieurs.***

Une politique de communication gérée par les dirigeants des fonctions concernées peut faciliter la période de changement et peut engendrer des effets positifs sur la structure sociale des entreprises. La communication a deux

dimensions; la première est de pouvoir communiquer avec les cadres intérieurs et l'autre est la communication avec les prestataires.

### **5.1.6.2 Le Rôle de la Gestion des Ressources Humaines pendant la Période de la Transition d'Externalisation**

La direction de l'externalisation d'une certaine pratique est souvent sous la responsabilité du département concerné. Alors, selon l'externalisation des pratiques des ressources humaines, les départements des ressources humaines des organisations sont responsable de l'exécution des processus d'externalisation. Mais comme on a déjà expliqué, il s'agit de quelques facteurs moraux qui parfois se résultent par les résistances du personnel contre les changements organisationnels. Dans un tel cas, les départements des ressources humaines sont souvent obligés de résoudre les problèmes du personnel causés par l'externalisation, même s'ils ne sont pas rattachés à leur département. On ne doit pas oublier que l'externalisation d'une certaine pratique cause quelques fois les pertes d'emplois et sans doute les pratiques du recrutement ou de licenciement sont sous la responsabilité de la gestion des ressources humaines. Le point important est la mise en place d'un plan efficace qui protège les profits du personnel et aussi ceux de l'organisation. Dans les sous-titres suivants, on va essayer d'évaluer l'importance de la communication pour le but de faciliter la période de la transition d'externalisation, les meilleures pratiques d'action et finalement les opportunités possibles à offrir pour compenser les malfaits des pertes de travail probables.

#### **5.1.6.2.1 L'Importance de la Communication pendant la Période de la Transition d'Externalisation**

On ne peut pas attendre tout d'un coup, l'adaptation parfaite de l'organisation aux conditions changeantes. A ce point, pour le succès de l'application, il apparaît des charges que les responsables des ressources humaines doivent accomplir.

Avant l'annonce d'une décision d'externalisation aux employés, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent savoir qu'ils devront

répondre aux quelques questions des salariés de la fonction externalisée, et aussi des autres membres du personnel d'entreprise:

- Quelles sont leurs options?
- Quelle politique va être adaptée si un employé ne reçoit pas un offre d'emploi?
- S'il reçoit un offre par le prestataire mais il ne préfère pas d'y travailler, il va encore avoir quelques opportunités?
- Quelle est la culture de l'entreprise prestataire?
- Comment les responsabilités des salariés vont être changés?
- Quelles seront les demandes du prestataire?

Les employés vont attendre les réponses de ces questions immédiatement, à la suite de l'annonce d'externalisation. Ils vont chercher les moyens de stabilité dans un milieu d'incertitude causé par l'externalisation.

Une politique de communication consiste avant tout, la mise en place d'une politique de la circulation des informations. Informer, c'est savoir-faire, aider à comprendre, trouver un équilibre entre la manque et l'excès. Et l'entreprise est caractérisée par la coexistence de la sur-information et de la sous-information.<sup>192</sup> On doit situer la politique de communication entre les deux extrêmes de la manque d'information et d'excès d'informations.

Il est essentiel de communiquer aux employés les changements pendant et suivant les processus d'externalisation pour que les cadres ne considèrent pas l'externalisation comme un danger qui menace leur bien-être dans l'organisation. Comme, en général, le souhait des entreprises de se débrouiller de leurs activités non rentables par le biais d'externaliser les fonctions, procède à des licenciements, les cadres pensent qu'ils vont tous perdre leurs postes et une atmosphère d'incertitude augmente l'inquiétude des employés.<sup>193</sup>

---

<sup>192</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, "Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Dunod, Paris 2001, P:207

<sup>193</sup> ALLEN Sandy, CHANDRASHEKAR Ashok, "Outsourcing Services: The Contract is Just the Beginning", Business Horizons, Mars-Avril 2000, P:30



La communication est nécessaire au cas où les salariés ne les considèrent plus comme les ressources importantes de leur organisation. Alors, certains salariés peuvent quitter leur emploi, et les niveaux de la performance de ceux qui continuent à travailler dans l'entreprise peuvent être diminués; c'est pourquoi on doit être clair avec tous les cadres de l'organisation. Tous les deux cas sont des conséquences que les responsables de la gestion des ressources humaines sont obligés à éviter, puisque ces résultats affaiblissent le succès d'externalisation. Par exemple, en 1992 les employés systèmes d'information de TBS ont manifesté l'externalisation de cette fonction à cause d'une mauvaise entente causée par un manque de communication entre la direction et les employés.<sup>194</sup>

Pour que tous les cadres participent au processus d'externalisation, les responsables de la gestion des ressources humaines doivent anticiper les soucis des employés, sur l'avenir de leurs postes et de leurs carrières. Pour éviter les problèmes, elles doivent créer une structure permettant l'identification des problèmes, leur remontée et leur résolution.<sup>195</sup>

***Proposition 17: La gestion des ressources humaines peut inciter les employés à participer au bon déroulement du processus d'externalisation en les écoutant. C'est-à-dire, pour les résultats efficaces de la pratique d'externalisation, la communication doit être une compréhension réciproque, c'est comprendre les problèmes et les contraintes des autres.***

La mise en place de la pratique peut engendrer des difficultés avec les salariés qui risquent de perdre leur emploi. Il convient alors de trouver des solutions pour résoudre ces problèmes. Dans le sous-titre suivant, on va essayer de constater les moyens de les résoudre efficacement, lorsqu'il constitue une grande importance pour le succès des pratiques d'externalisation.

---

<sup>194</sup> ROBSEN Wendy, "Strategic Management&Information Systems", Pearson Editions, Etats-Unis, 1997, P:471

<sup>195</sup> <http://www.athurandersen.fr>

### 5.1.6.2.2 Les Solutions Développées pour Résoudre le Problème des Pertes d'Emploi

Une application d'externalisation soit souvent conclue par une réduction du nombre d'employés. Pour le personnel de la fonction externalisée, on peut parler de trois options: Ils peuvent continuer à travailler chez leur organisation dans différents cadres, ils peuvent être transférés chez l'entreprise prestataire ou bien ils peuvent être licenciés. Ces options sont analysés au dessous: <sup>196</sup>

- Les nouvelles opportunités de travail dans l'organisation: Les membres du personnel de la fonction externalisée peuvent continuer à travailler chez leur entreprise. Dans un tel cas, ces employés peuvent être responsables de nouveaux postes ou bien ils peuvent tenir une place dans les projets éphémères qui sont organisées pour créer de l'avantage concurrentiel. <sup>197</sup>  
Mais on ne doit pas oublier que, ce personnel voudra encore être informé des effets du changement. Alors on doit leur communiquer les raisons et le processus d'externalisation. <sup>198</sup>
- Le transfert chez l'entreprise prestataire: Certaines salariés peuvent être transférés chez l'entreprise prestataire pour une certaine durée. Ces employés doivent être enseignés sur leur position, leurs responsabilités dans l'organisation prestataire ainsi que leurs salaires. D'autre part, ils doivent aussi être informés des procédés et des politiques organisationnelles du prestataire. Ces employés doivent avoir des opportunités de carrières plus élevées lorsque les entreprises prestataires peuvent être souvent chargés de mêmes affaires de consultation pour plusieurs entreprises. <sup>199</sup>
- Les licenciements: Comme une conséquence de l'externalisation d'une certaine fonction, on se rencontre parfois des licenciements. La communication avec le personnel licencié doit être claire et à temps, elle doit être réalisée directement par le dirigeant du département des ressources humaines, doit être faite face à face et écrite. <sup>200</sup>

<sup>196</sup> MARTINSONS G.Maris, "Outsourcing IS", Long Range Planning, Vol:26, No:3, 1993, P:21

<sup>197</sup> MARTINSONS G.Maris, "Outsourcing IS", Long Range Planning, Vol:26, No:3, 1993, P:21

<sup>198</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P:61

<sup>199</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P:64

<sup>200</sup> COOK Mary F., Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, American Management Association, 1998, P:65

*Proposition 18: Les salariés peuvent faire confiance à l'avenir en s'appuyant sur les expériences passées et en cas de l'externalisation de la fonction où ils sont rattachés, ils vont prendre comme référence les solutions passées développées contre les pertes d'emplois causées par l'externalisation.*

## **5.2 La Gestion des Pratiques des Ressources Humaines et la Direction des Applications d'Externalisation par Les Départements Fonctionnels de l'Entreprise**

Le bilan de graves dépenses de temps et d'énergie pour les affaires administratives et routines des ressources humaines n'est pas satisfaisant. Dans un tel cas, les entreprises restent obligées de différer souvent leurs plans de la qualité et de développement continu. Et l'influence de cette obligation se montre dans plusieurs domaines d'une entreprise, comme le contenu et la qualité des formations, la gestion des carrières et de la performance. Les départements des ressources humaines des organisations qui ne veulent pas rester hors de la concurrence rigide, leur trouvent chargés des nouveaux rôles.

On peut dire que l'une des missions importantes de la gestion des ressources humaines est de bien organiser le processus d'externalisation pour pouvoir atteindre les résultats qu'on a prévus. Il ne faut pas oublier que l'externalisation est une stratégie qui a des effets sur toute l'organisation. Et en matière de gestion des ressources humaines, certains objectifs comme tirer des gains de la stratégie d'externalisation, doivent bénéficier d'attention particulière en raison de leur nouveauté ou parce qu'ils ont été reportés dans le temps. De plus, l'externalisation des activités de la gestion des ressources humaines peut affecter la culture, la performance de l'entreprise et surtout le moral et la motivation des cadres. Mais quelles sont ou doivent être, les frontières de cette responsabilité des départements des ressources humaines de gérer le processus d'externalisation des activités?

Aujourd'hui, les départements des ressources humaines sont bien conscients du besoin de donner plus d'énergie pour les activités qui servent aux objectifs

organisationnels, qui ajoutent de la valeur et qui sont sur la qualité et le développement continu. Mais, sans doute ce n'est pas facile d'établir une telle structure. La conscience de la gestion *self-service* doit être remplacée.<sup>201</sup>

Les relations entre les dirigeants des départements et le personnel des ressources humaines étaient considérées comme adversaires jusqu'à un passé récent. Mais aujourd'hui, le nouveau perspectif nécessite une connexion comme l'interdépendance, une relation où chacun a besoin de l'autre. Cette interdépendance nécessite pour chacun, l'appréhension des connaissances de l'autre, alors les spécialistes des ressources humaines doivent apprendre de plus sur les affaires environnementales et actuelles qui influencent les départements fonctionnels de leur organisation. Et d'autre part, les dirigeants des départements fonctionnels doivent être enseignés des affaires des ressources humaines. Aujourd'hui, on se rencontre souvent que plusieurs responsabilités des départements des ressources humaines sont confiées aux départements fonctionnels des entreprises.<sup>202</sup>

Un changement important des objectifs des départements des ressources humaines consiste à une reconnaissance où tous les dirigeants des départements fonctionnels de l'entreprise sont en même temps les dirigeants des ressources humaines. Les responsabilités des pratiques des ressources humaines soient déléguées de jour en jour aux différents départements de l'entreprise. Chaque dirigeant des départements doit avoir la responsabilité pour l'efficacité générale et pour la direction efficace de son personnel. Les responsables des ressources humaines doivent assurer l'expertise nécessaire pour le support des efforts des départements concernés.

---

<sup>201</sup> ORHAN Mustafa, "İnsan Kaynağı Şirketinizde Stratejik Bir Güç mü?", *Active Finans Dergisi*, Sayı:8, 2003, P: 18-19

<sup>202</sup> LEONARD Bill, "Senior level hiring authority shifts to line managers", *HR Magazine*, July 1998, Vol:43, No:8, P:21

***Proposition 19: On confie plus souvent la direction des affaires et d'externalisation des pratiques des ressources humaines aux départements fonctionnels concernés. Cette application à la mode permet aussi aux départements des ressources humaines de mieux focaliser sur les activités stratégiques de leur entreprise.***

Le département des ressources humaines peut réagir comme un mécanisme de contrôle qui crée la régularité à travers tous les départements, pour le but d'assurer des stratégies alignées qui servent à atteindre les objectifs communs, stratégiques. Les fonctions traditionnelles exécutées par les départements des ressources humaines ont commencé à être déléguées aux responsables des autres départements. Comme le résultat de ce changement, les départements des ressources humaines jouent un autre rôle critique qui consiste à l'assistance des autres départements, dans le but de leur transférer les fonctions des ressources humaines. Le support des départements des ressources humaines assure la gestion efficace des ressources plus importantes d'une organisation, le facteur humain, dirigé maintenant par les dirigeants des autres départements. Le dirigeant des ressources humaines chez Hewlett-Packard énonce "la gestion du personnel est définitivement sous la responsabilité des départements concernés" <sup>203</sup>

Le rôle changé des dirigeants et des départements des ressources humaines qui sont maintenant responsables des affaires plus stratégiques, peut inciter les transferts de leurs activités aux autres départements de l'entreprise. Mais on ne doit pas oublier que la raison n'est pas seulement se débrouiller des affaires qui demandent beaucoup de temps et d'énergie. C'est également consiste à la logique que les évolutions organisationnelles et environnementales nécessitent un maximum d'efficacité qui peut être plus réalisable par le biais de la direction des pratiques des ressources humaines par les départements concernés, car ils connaissent mieux les besoins, les attentes et les critères de performance de leur personnel.

Suivant les tendances qui confient des responsabilités plus stratégiques aux départements des ressources humaines des entreprises, une autre question se

---

<sup>203</sup> BUHLER Patricia M., "Managing in the 90's: The changing role of HR: Partnering with managers", Vol:60, No:6, June 1999, P:19

paraît: Est-ce que les effectifs des départements des ressources humaines se diminuent par l'externalisation de leurs activités, lorsqu'on parle même d'un transfert de la direction des processus d'externalisation des ces activités?

Les services des ressources humaines des entreprises ont été considérablement réduits malgré leur importance stratégique grandissante, si bien que de nombreuses sociétés ont externalisé leurs ressources humaines. Selon la recherche de DataQuest, on prévoit un triplement de chiffres d'affaires de l'externalisation des ressources humaines d'ici 2003, avec une augmentation de 13,9 milliards de dollars à 37,7 milliards aux Etats-Unis.<sup>204</sup> Et ils estiment que le taux de l'externalisation de multiples processus des ressources humaines qui va être inclut dans les contrats de l'externalisation, va presenter 25% du marché entier de l'externalisation.<sup>205</sup>

On a plusieurs fois essayé de déterminer que l'efficacité des départements des ressources humaines est aujourd'hui évaluée selon leur importance et leur rôle dans le niveau hiérarchique. Et on voit une tendance vers l'externalisation de leurs activités parfois entièrement, lorsqu'ils les considèrent comme des activités routines causant des coûts graves de temps et d'énergie. Mais actuellement, en supposant que chaque département de l'organisation est responsable de la gestion de l'externalisation des activités de la gestion des ressources humaines, on voit que les dirigeants de ces départements et les employés demandent quand-même la consultation de leurs départements des ressources humaines. Il n'est pas si facile que les habitudes changent d'un coup et qu'on établit une confiance sur la gestion efficace de ces activités par les départements concernés.

Les effectifs des départements des ressources humaines peuvent se diminuer sans doute par l'externalisation de leurs activités lorsqu'ils n'auront plus de besoin du personel ajouté pour la gestion de leurs activités externalisés. Les prestataires choisis vont maintenant être chargés de ce poste et la gestion des processus et de la performance de l'application d'externalisation vont consister les rôles

---

<sup>204</sup> "Externalisation des ressources humaines: le défi est annoncé pour 2003", Novembre 1999, <http://solutions.journaldunet.com/99nov/991124hrout.shtml>

<sup>205</sup> ALVA Marilyn, "Managing a successful Company: Sony hands off human resources Functions to outside firms", Investor's Business Daily, March 2003

essentiels des départements des ressources humaines. Mais comme on a déjà essayé de le déterminer, on se rencontre des applications qui consistent aux transferts des responsabilités de ce rôle essentiel aux départements des entreprises. Chaque département va décider à leur besoin du personnel ajouté et va les recruter, déclarer les programmes de la formation nécessaires; va déterminer leurs propres critères de performance etc. Et suivant la politique d'externalisation de leur entreprise, ils vont les externaliser à condition d'exécuter tous les étapes de l'application.

L'entreprise Sony, en tenant compte que les fonctions des ressources humaines comme la compensation, la performance des employés et le recrutement ne sont pas entre les compétences de base de l'entreprise, décide à les confier à un prestataire. A côté des résultats efficaces financiers, on se rencontre d'une diminution du personnel de leur département de ressources humaines. Mais le dirigeant de Sony, Ed Cotter, désigne que "le processus se complète par une organisation plus petite mais plus efficace, qui vous permet de focaliser sur les affaires qui ajoutent plus de la valeur comme les affaires stratégiques".<sup>206</sup>

***Proposition 20: Avec le transfert de leurs pratiques "traditionnelles" aux autres départements de l'entreprise, on se rencontre de la diminution d'effectifs des départements des ressources humaines.***

***Proposition 21: Même si le point de vue consiste à gagner du succès en tenant compte que chaque département connaît mieux leurs besoins, la demande de la consultation orientée aux départements des ressources humaines est presque indispensable. Alors on peut dire que, par l'externalisation de leurs activités les départements des ressources humaines se diminuent (réduction du nombre de leurs employés), mais il paraît qu'il n'est pas si possible pour eux, de se débrouiller entièrement des affaires d'externalisation***

---

<sup>206</sup> ALVA Marilyn, "Managing a successful Company: Sony hands off human resources Functions to outside firms", Investor's Business Daily, March 2003, P:17

**PARTIE 3:****L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES et L'EVALUATION DES CRITERES DES SUCCES DES PRATIQUES D'EXTERNALISATION: UNE ETUDE DE CAS CHEZ COLGATE-PALMOLIVE-HACI ŞAKİR TÜRKİYE****1.0 OBJECTIF et LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE****1.1 L'Objectif de la Recherche**

L'objectif de cette recherche consiste à l'analyse des critères de succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines chez une entreprise internationale: Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye. Les propositions tirées de la littérature concernée et présentées dans la deuxième partie, seront analysées dans le but de donner un exemple actuel aux applications d'externalisation et plus spécifiquement, aux critères de succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines. En conséquence, on espère de déterminer la cohérence entre la théorie et les exemples d'application de ces sujets et de pouvoir présenter de différents point de vue suivant l'objectif de la recherche.

**1.2 La Méthodologie de la Recherche****1.2.1 Une Recherche Qualitative**

Comme la méthodologie de la recherche, on a utilisé une recherche qualitative.

La recherche qualitative génère souvent de nouvelles idées ou des façons de voir une question parce que, par définition, le processus est ouvert. Les



réponses des participants ne sont pas restreintes à un oui, à un non ou à des choix multiples.<sup>207</sup>

D'autre part, l'approche qualitative s'appuie sur le raisonnement inductif. Le chercheur doit se rapprocher des lieux où le changement ou phénomène qui intéresse les autres se produit. Il doit se faire plus humble, réduire son champ de réflexion et saisir le concret.<sup>208</sup>

Suivant ces notions citées au dessus et comme l'objectif de la recherche consiste à une analyse de processus ouverte où les applications d'externalisation et les critères de succès des pratiques d'externalisation portent des caractéristiques idiosyncrasiques, on a utilisé une recherche qualitative.

Comme on ne sait pas à l'avance “quelles sont les options possibles, en réponse à un ensemble particulier de conditions, ou quelles seraient les réponses à une question particulière”<sup>209</sup>, pour atteindre des résultats plus concrets et raisonnables, on a décidé de recourir à la recherche qualitative.

Suivant cette méthode de recherche, même s'il est difficile de faire des généralisations, on pense –toujours en suivant la nature du concept- qu'on va trouver l'occasion de réaliser les cas cités au dessous:<sup>210</sup>

Les méthodes qualitatives par définition réfèrent au travail conjoint de chercheur/participant à fin: 1) d'explorer la description du phénomène, 2) de s'assurer que les concepts ou unités de signification qui émergent correspondent bien à la description du phénomène à l'étude, 3) d'approfondir le sens ou d'exprimer en des termes réels le processus d'analyse et 4) de réaliser ensemble (chercheur/participant) la synthèse qui respecte le phénomène tel qu'il est vécu par les sujets.

---

<sup>207</sup> “Deux approches fondamentales: recherche qualitative et quantitative”

[http://www.communication.gc.ca/services/por\\_rop/rtr\\_06\\_f.html](http://www.communication.gc.ca/services/por_rop/rtr_06_f.html)

<sup>208</sup> DESLAURIERS J.P.; “Les méthodes de la recherche qualitative”, Sillery: Presses de l'Université du Québec, 1988, P:68

<sup>209</sup> “Deux approches fondamentales: recherche qualitative et quantitative”

[http://www.communication.gc.ca/services/por\\_rop/rtr\\_06\\_f.html](http://www.communication.gc.ca/services/por_rop/rtr_06_f.html)

<sup>210</sup> ROY Joanne, “Types d'Etudes; Etudes non-expérimentales”, Notes de Cours, Université de Moncton, Canada, Septembre 1998, P:4

### 1.2.2 Les Sources d'Evidence

Pour collecter les informations nécessaires, on a tout d'abord préparé un questionnaire (*Annexe 1*) concernant les questions sur le modèle de la gestion des ressources humaines et sur la politique d'externalisation de l'entreprise incluant aussi l'externalisation des applications des ressources humaines. Les questions sont basées sur les informations tirées de la littérature concernée. Ce questionnaire est plutôt utilisé pour concevoir généralement la gestion des ressources humaines chez l'entreprise. Et on doit préciser que les informations récoltées ne seront pas présentées sous un titre spécifique, mais qu'on va les employer où elles sont nécessaires pour assurer la complémentarité.

Autrement, on a essayé de s'informer des données préexistantes de l'entreprise en étudiant leurs directives internes et leur site d'Internet global et local. Ensuite, on a réalisé des entretiens approfondis avec les dirigeants des départements des ressources humaines de l'entreprise lorsqu'ils sont les représentants de la direction de l'externalisation des pratiques des ressources humaines. Désormais, on a pensé qu'ils peuvent mieux déterminer leurs critères de succès des processus d'externalisation de leurs activités. On peut dire que la méthode principale de collecte des résultats se montre comme la réalisation de ces entretiens approfondis.

Pendant ces entretiens, on a principalement interrogé les propositions développées. Et les autres informations obtenues sont aussi employées pour enrichir le contenu et présenter de différents points de vue.

### 1.2.3 Unité d'Analyse et Etapes de la Recherche

Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye constitue l'unité d'analyse de la recherche. Suivant les données obtenues, on a constaté que chez l'entreprise, la gestion des ressources humaines stratégique tient beaucoup d'importance et on a essayé d'y analyser les applications d'externalisation des pratiques des ressources humaines dans le but de déterminer les critères de succès des

processus de ces pratiques en tenant compte qu'ils sont aussi entre les applications stratégiques.

Avant de déterminer les étapes de la recherche, on pense qu'il y aura lieu de donner quelques informations sur le secteur des biens de consommations et aussi la place de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, qui peuvent éclaircir les raisons favorisant le choix de cette entreprise. Toutes les informations sont recueillies selon les entretiens réalisés avec le dirigeant de département de l'office général, Elif Erböke et on a aussi utilisé les publications internes et les rapports de l'entreprise.

### **1.2.3.1 L'Analyse du Secteur et la Place de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye**

Le secteur des biens de consommation est très diversifié et regroupe différents types d'entreprises et de consommateurs dans le monde entier. Le secteur, en Turquie, est caractérisé par l'intensité concurrentielle entre les grandes firmes qui, souvent font concurrence, aussi sur le marché mondial.

Même si Procter&Gamble est la plus grande entreprise du secteur parmi tout le marché mondial et Unilever, Colgate-Palmolive, Eczacıbaşı-Avon, Gillette et Johnson&Johnson sont les autres grandes entreprises du secteur. Les produits de ces entreprises sont projetés pour la satisfaction de soin et de toilette personnel et vendus selon les tendances de marketing populaires. Il paraît qu'ils sont et ils seront indispensables dans la vie actuelle.

Le point remarquable du secteur est l'alliance des grandes entreprises internationales avec les entreprises Turques. Ces entreprises apportent leur marque, leur stratégie de *marketing* et leur système de gestion et préfère de collaborer avec les industries qui possèdent des systèmes déjà organisés. Ainsi, les firmes des industriels gagnent de la valeur et aussi les entreprises étrangères ne portent pas le risque d'investir "de zéro" dans un milieu possédant des difficultés économiques. A ce type d'alliances, on peut donner les exemples de

Gillette qui a acheté les gillette de Derby, Avon qui a une fusion avec Eczacıbaşı et Colgate-Palmolive qui a acheté tous les parts de Hacı Şakir.

La première démarche de l'entreprise Colgate consiste à la fondation d'une fabrique de savon en 1860 par William Colgate. En 1896 l'entreprise a lancé son premier tube dentifrice au monde par Colgate&Company. En 1953 elle est fusionnée avec l'entreprise Palmolive en prenant le titre de "Colgate-Palmolive". Le groupe est une société des biens de consommation au chiffre d'affaires de presque de dix milliards de dollars et qui compte 38500 employés dans plus de 200 pays.

Colgate se concentre sur cinq activités principales : les soins buccodentaires, les soins corporels, l'entretien de la ménagerie, l'entretien du linge et l'alimentation animale. Ces activités comportent des produits diversifiés avec plusieurs variants.

En Turquie, l'entreprise a commencé à ses activités en 1985. En 1992, suivant son expansion en Europe de l'Est et en Chine, elle a acheté le plus grand part des parts de Hacı Şakir et enfin, en 1999, en achetant tous leurs parts, elle a trouvé sa place entre les plus grandes entreprises du secteur.

Les usines de l'entreprise se trouve à İstanbul Ayazağa et à İzmit Gebze. Dans l'usine d'Ayazağa on produit les savons de Palmolive et Hacı Şakir et les savons liquides et les shampoings de ces marques. Cet usine a une capacité annuelle de 50000 tons et protège son position de la marque *leader* dans le marché Turc. On exporte 42% de cette production à 35 pays. Les catégories et les variants de ces produits sont très diversifiés.

Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye a des partenariats avec Başer Kimya, Banat et Genç Kimya. Les produits qu'on fournit et ensuite commercialise par la production de ces entreprises sont; les brosses à dents classiques de Banat, les nettoyants salle de bains et cuisine Ajax-Fabuloso, les nettoyants hygiènes Axion, les détergents ABC de Başer Kimya, et les colognes de Genç Kimya (sous la marque de Hacı Şakir).

Les produits importés des pays d'Europe, des Etats-Unis et d'Extrême-Orient soient vendus au marché Turc et exportés aux pays d'Est.

Si on doit donner quelques informations plus spécifiques sur le part du marché de Colgate-Palmolive en Turquie (avec le nom de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye), on peut faire une évaluation selon leurs marques. A part des savons classiques et liquides, sous la marque Hacı Şakir on produit les colognes et les shampoings. Elle a une position *leader* à la catégorie des shampoings économiques qui présente un volume de 127 millions de dollars, avec un part de marché de 32% et avec la production de cologne commencée au début de 2003, les chiffres d'affaires ont dépassé même les expectations de l'entreprise. Même si Elif Erböke ne préfère pas d'exprimer leur part de marché, elle détermine que leur cologne Hacı Şakir fait concurrence avec les marques de Duru, Boğaziçi et Eyüp Sabri Tuncer.

Le marché de savon en Turquie présente un volume de 80 millions de dollars pour les savons classiques blancs et de 17 millions de dollars pour les savons liquides. Parmi ce marché, leur marque Hacı Şakir tient un part de marché de 10% et Palmolive est de 21%.

Dans le marché de l'entretien du linge qui présente un volume de 417 millions de dollars et dans le marché de l'entretien de la ménage qui présente un volume de 129 millions de dollars, Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye fait concurrence avec la marque de ABC pour les détergents (production de Başer Kimya) et Ajax pour les produits de la ménage (production de Başer Kimya). Pour la position de l'entreprise dans le marché des détergents économiques, on exprime qu'elle est *leader*.

Le marché des tubes de dentifrices présente un volume presque de 50 millions de dollars et Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye garde sa position de seconde après la marque d'Ipana de Procter&Gamble. Selon le marché des brosses à dents, le volume du marché est 24 millions de dollars et l'entreprise garde encore sa position de seconde après la marque de Oral-B, les brosses à dents de Gillette.

Sous l'objectif de toutes ces informations recueillies, on a pensé que cette entreprise peut constituer une étude de cas remarquable selon son identité global qui est aussi bien forte dans le secteur des biens de consommation en Turquie. Il est clair qu'il existe une concurrence rigide et toutes les entreprises du secteur cherchent les moyens d'augmenter leur force concurrentielle. Elif Erböke exprime que l'externalisation des activités peut généralement être préférée dans le but de pouvoir focaliser sur les compétences de base et de créer de la différenciation.

### **1.2.3.2 Les Etapes de la Recherche**

On a déjà exprimé que, pour collecter les données et offrir des résultats, on a rédigé un questionnaire et on a fait des entretiens avec les dirigeants des départements des ressources humaines de l'entreprise. Quelques informations complémentaires sont présentées au dessous.

Le questionnaire préparé est répondu par le dirigeant du département des ressources humaines de l'office général, Elif Eraslan Erböke. On a ainsi obtenu les informations générales sur Colgate-Palmolive Global et aussi sur Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, incluant leur pratique de la gestion des ressources humaines et leur politique d'externalisation. Les données secondaires sont assurées par les documents et les publications internes de l'entreprise. Ensuite, on a fait des entretiens avec le dirigeant du département de l'usine de Hacı Şakir, Meltem Sancılı et encore une fois avec Elif Eraslan Erböke pour mieux concevoir les pratiques d'externalisation des applications des ressources humaines. Pour l'analyse des propositions tirées de la littérature, on a profité de toutes les informations déjà collectées par le questionnaire et les entretiens, et les résultats des analyses obtenus sont commentés par Esra Demir, le chef du département de l'office général. On a ainsi essayé d'observer le degré de justification des propositions.

Suivant toutes les informations soutenues et les entretiens réalisés, on a constaté qu'au sein d'entreprise, il s'agit des efforts d'intégrer un nouveau modèle organisationnel de la gestion des ressources humaines basée sur la direction des

pratiques des ressources humaines par les départements de l'entreprise. On a réalisé un entretien final avec le spécialiste d'approvisionnement de l'entreprise, Metin Tuna, comme la première démarche de l'application est réalisée dans son département.

Dans cette troisième et dernière partie de la recherche, on va tout d'abord commencer par l'analyse générale de la gestion des ressources humaines et l'externalisation des pratiques des ressources humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye. On va ensuite analyser et faire une synthèse des propositions pour pouvoir représenter l'évaluation du succès des pratiques d'externalisation des applications des ressources humaines actuellement.

## **2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES et L'EXTERNALISATION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ COLGATE-PALMOLIVE-HACI ŞAKİR TÜRKİYE**

### **2.1 La Gestion des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive- Hacı Şakir Türkiye**

La gestion des départements des ressources humaines est directement sous la responsabilité de la direction générale et les départements des ressources humaines de deux usines et de l'office principal sont aussi directement liés à la direction générale. Chez trois centres de l'entreprise se trouvent huit responsables des ressources humaines. La fonction des ressources humaines est présentée au niveau plus élevé avec leur directeur qui est l'un des cinq directeurs de l'entreprise. (*Annexe 2*)

Les domaines de responsabilités des département sont:

- La sélection et le recrutement
- La rémunération
- La gestion des carrières
- La formation
- La gestion des performances

- Les relations employés-employeurs
- La sécurité et la santé des employés

La gestion des ressources humaines chez l'entreprise est basée sur la direction de la fonction à base d'activités. C'est-à-dire, chaque responsable des départements des ressources humaines de l'entreprise est chargé de la direction de deux ou trois pratiques des ressources humaines. Par exemple, le dirigeant des ressources humaines de l'office général est chargé de la mise au point, la préparation du budget et le contrôle d'application du plan de formation, et de la gestion des carrières et de l'appréciation des performances; le chef des ressources humaines de l'office général est responsable des applications de la sélection et du recrutement et de la rémunération et des avantages sociaux. On constate que les activités principales sont partagées généralement entre les responsables des ressources humaines de l'office général. D'autre part, les responsables des ressources humaines des usines de Gebze et Hacı Şakir-Ayazağa sont responsables plutôt des relations employés-employeurs et de la sécurité et la santé des employés comme ils sont les responsables des ressources humaines des centres de production de l'entreprise.

On peut également dire que les départements des ressources humaines sont chargés presque de toutes les activités fonctionnelles des ressources humaines. D'autre part, la direction des services généraux ou opérationnels de l'entreprise sont aussi sous leur responsabilité.

Les compétences de base qu'un responsable des ressources humaines doit avoir sont considérées ainsi, par leur degrés d'importance:

L'importance du premier degrés:

- connaître l'entreprise et sa culture
- les tâches de communication bien élevées
- le savoir de droit de travail
- la langue étrangère



L'importance du deuxième degrés:

- les tâches de consultance
- la gestion du changement
- la spécialité sur les activités fonctionnelles

Autrement, les tâches de *leadership* doivent aussi se trouver entre les compétences de base d'un responsable des ressources humaines, mais lorsqu'on les considère comme une compétence essentielle pour tous les positions dans l'entreprise, on ne les cite pas spécifiquement entre celles des ressources humaines. Et un autre point important qu'on doit attirer l'attention est le commentaire sur le savoir de droit de travail. Même s'il existe entre les compétences de base du premier degrés, on constate une différence entre ses applications d'Etats-Unis et de la Turquie selon son utilité. Aux Etats-Unis, il doit être une notion indispensable pour un responsable de la gestion des ressources humaines, comme les droits humaines y sont très développés. Mais en Turquie, en tenant compte de la même raison, le savoir fondamental de cette notion est souvent considéré tant que suffisant.

On doit ajouter que la gestion des ressources humaines de l'entreprise a une politique basée sur la satisfaction de leurs salariés. Ils considèrent le facteur humain comme la source plus importante d'avantage concurrentiel et cet objectif consiste aussi l'un des déterminants plus remarquables de leur culture organisationnelle. Comme on croit que la satisfaction morale du personnel est très importante pour la productivité et la performance, on organise plusieurs activités pour l'assurance de ce fait. Les tournois de bowling, les pique-niques, les programmes de formation combinés avec les vacances de week-end, les nuits de morales, les aides de produits trimestrielles sont les exemples à cet objectif.

On peut finalement décrire la vision, la mission et les valeurs écrites de l'entreprise qui peuvent aussi bien éclaircir l'objectif générale et ce de la gestion des ressources humaines de l'entreprise:

- La vision: Etre la meilleure entreprise du secteur des biens de consommation
- La mission: En fixant les standards élevés des produits, assurer une vie plus saine, plus propre et agréable pour les consommateurs.
- Les valeurs: Les valeurs Colgate-Palmolive sont vécues par presque de 40.000 employés dans le monde. Elles guident l'entreprise dans la poursuite de leurs objectifs qui contribuent à accroître la valeur de leur action, avec des produits qui facilitent la vie des gens. Ces valeurs fondamentales sont: soins pour les employés, pour les partenaires et pour les consommateurs; le travail en équipe et l'amélioration permanente.

Ceux qui distinguent le groupe Colgate-Palmolive de ses concurrents sont des systèmes de management fondés sur le respect de l'individu, l'attachement au travail d'équipe et la volonté de créer un environnement favorable au développement professionnel.

Selon son perspective de la gestion des ressources humaines, l'entreprise demande des personnes qui sont motivés par une carrière qui leur offrira de nombreuses opportunités de développement, qui peuvent relever les changements, qui souhaitent jouer un rôle important chez une des meilleures sociétés du secteur des biens de consommation, qui font partie d'une équipe qui aime gagner, qui respecte et apprécie les autres et qui a la capacité de motiver et d'entraîner les autres.

Les informations sur la gestion des ressources humaines de l'entreprise sont arrangées selon les résultats du questionnaire répondu par Elif Eraslan Erböke, le dirigeant du département des ressources humaines de l'office principal, et soutenu par ce de l'usine Hacı Şakir, Meltem Sancılı avec qui on a fait un entretien. Pour les données complémentaires, on a profité des directives et des publications internes de l'entreprise.

## **2.2 L'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye**

L'évaluation des critères de succès des pratiques d'externalisation des pratiques des ressources humaines ne sera pas réalisée à base d'activités; on va essayer de déterminer ces critères suivant les étapes des processus d'externalisation des activités. Et aussi, les propositions développées dans la deuxième partie, seront analysées suivant ce point de vue général. Mais quand-même, dans le but de pouvoir mieux concevoir les conditions de succès des pratiques ensuite, on va aborder spécifiquement l'externalisation des applications des ressources humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.

Dans les paragraphes suivants, toutes les applications des ressources humaines seront présentées même si elles ne sont pas externalisées chez l'entreprise, comme ce fait de ne pas les externaliser peut contribuer à gagner de différents points de vue suivant les critères de succès des pratiques d'externalisation. Mais avant de les aborder brièvement, il aura lieu de présenter la politique d'externalisation générale de l'entreprise pour mieux concevoir son niveau de cohérence avec celle de la direction des ressources humaines.

### **2.2.1 La Politique d'Externalisation Générale de l'Entreprise**

Pour concevoir la politique d'externalisation générale de l'entreprise, on a encore une fois utilisé les données du questionnaire et on a aussi profité des données tirées des entretiens faits avec le dirigeant de département de Hacı-Şakir et avec le chef des ressources humaines de l'office général.

L'entreprise a des politiques d'externalisation définies pour certaines fonctions, comme la logistique. Pour les autres fonctions, on prend la décision d'externalisation selon les analyses des besoins et les analyses d'efficacité, de coûts et de performance.

Esra Demir exprime que l'externalisation de quelques activités -parmi les entreprises internationales- se paraît quelques fois suivant le problème

d'effectifs. Si actuellement, on n'a pas d'effectifs pour la réalisation de quelques applications, on cherche les moyens alternatifs pour sa mise en place; l'externalisation se montre un des moyens les plus efficaces. Et pour les postes qui causent des coûts de temps ou bien qui chargent les responsabilités parfois inutiles, elle est certainement plus favorable. La politique d'externalisation générale de Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye comporte aussi ces cas liés aux effectifs.

## **2.2.2 L'Analyse de l'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye**

L'observation de l'externalisation des applications des ressources humaines est aussi réalisée sous l'objectif des résultats des entretiens faits.

Les pratiques de la formation et développement: Comme on l'avait déjà exprimé, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, les pratiques de la formation sont sous la responsabilité du dirigeant du département des ressources humaines de l'office général, Elif Erböke. Par définition, un responsable de la formation doit être chargé de l'élaboration, la mise au point et le contrôle d'application du plan de formation. Il doit aussi coordonner l'action des membres de l'équipe du service de formation et assurer la liaison avec l'ensemble des responsables de services utilisateurs de la formation.<sup>211</sup>

Selon les applications de l'entreprise, cette définition n'est pas valable seulement pour le sujet de l'élaboration du plan de formation. Car, chez Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, l'analyse du besoin de la formation est généralement réalisée par les dirigeants des départements concernés, ou bien la société mère -Colgate Global- le précise. Après les prises des décisions, c'est au responsable de la formation de diriger les autres étapes de processus d'application du plan de formation.

---

<sup>211</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:413

Les formateurs sont souvent choisis entre les salariés de l'entreprise. Ils peuvent être volontaires ou bien proposés par leur dirigeant du département ou par les dirigeants des ressources humaines. La raison principale d'une telle sorte d'application s'appuie sur le fait de la culture d'entreprise. Un salarié chargé d'être en même temps un formateur, est certainement un membre de l'entreprise et il est déjà un élément de la culture organisationnelle. Désormais, pendant le transfert des informations qu'il les a appris des programmes de formation organisées par Colgate Global dans différentes régions du monde, Elif Erböke pense qu'il est plus possible d'atteindre l'efficacité grâce au partage des normes communs. Et il est à noter que Colgate Global propose plus de 110 programmes de formation globale pour tous les cadres. Ces programmes de formations sont basés sur les normes et les valeurs de Colgate-Palmolive, mais on les adapte parfois aux conditions régionales.

D'autre part, à condition de préciser leur contenu, Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye confie quelques fois la mise en place des programmes de formation aux ressources externes. Ce sont en général les programmes qui ne se trouvent pas entre ceux de l'entreprise et qui nécessitent une spécialité spécifique. Quand même, on constate que l'externalisation des pratiques de la formation chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye peut être considérée tant que "limitée" lorsque la direction des ressources humaines ne joue pas un rôle important lors de la prise des décisions.

La sélection et le recrutement: Si on analyse la sélection et le recrutement suivant quatre étapes, on peut exprimer que le processus consiste à: la préparation du recrutement, la recherche des candidatures, la sélection des candidats et l'accueil et l'intégration.<sup>212</sup> Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye les applications d'externalisation de ces pratiques des ressources humaines se réalisent surtout au sein de la deuxième étape; alors la recherche des candidatures. On peut dire qu'il n'existe pas un contrat qu'on confie complètement la direction de la sélection et du recrutement à un prestataire. Mais il se trouve des firmes avec qui Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye travaille pendant les processus d'application de ces pratiques.

---

<sup>212</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:197

Le besoin du personnel est souvent précis par les dirigeants des départements fonctionnels. Ils enseignent les responsables des ressources humaines sur les qualifications requises et la date et la durée du besoin. Après qu'on décide à un recrutement, l'étape de la recherche des candidatures le suit. L'entreprise a des contrats annuels avec deux sites d'Internet de carrières; [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net) et [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com). Ce sont des contrats qui donnent la possibilité d'utilisation d'une base de données pendant une année et sans avoir une limite. En général, ils n'utilisent pas les annonces des demandeurs d'emploi parues dans la presse, le réseau Internet est considéré autant que suffisant. Mais il est à noter qu'en Turquie, Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye travaille avec Adecco Türkiye qui est l'une des grandes entreprises de consultance pour certaines pratiques. Elle profite de leurs services, plutôt pour le recrutement des cadres supérieurs qui nécessite une spécialité de sélection et d'évaluation d'où il est plus possible d'obtenir les bases de données contenant les informations des candidats potentiels et qualifiés. Mais on doit ajouter que l'externalisation de la sélection et du recrutement est aussi limitée par la recherche des candidatures.

La sélection des candidats concernant les applications des tests et les entretiens sont des sous-étapes dirigées par la collaboration des dirigeants des départements concernés et les dirigeants des ressources humaines. Et l'accueil et l'intégration du personnel embauché sont certainement sous la responsabilité de la direction des ressources humaines de l'entreprise.

La rémunération: Chez Colgate-Palmolive- Hacı Şakir Türkiye, la politique de la rémunération concerne les augmentations salariales générales et individuelles. Les augmentations générales concernant tous les salariés de l'entreprise soient appliquées deux fois par an; l'une a pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat (selon le taux d'inflation) et l'autre traite de la détermination des salaires à travers la rémunération de la qualification et de la performance. (selon les données tirées des appréciations de la performance) Pour la deuxième augmentation salariale, on peut dire qu'elle est en même temps le sujet des augmentations individuelles, mais on doit noter que, même si elle concerne tous les salariés de l'entreprise, ses taux d'augmentations se diffèrent les uns des autres parmi les résultats des

appréciations de la performance. Ces augmentations sont “au mérite” et indépendantes de toute promotion.

D’autre part, les augmentations individuelles liées au changement de qualification d’un salarié (les promotions) et l’évolution de la rémunération due à l’augmentation individuelle des taux de prime d’ancienneté ou à l’application d’une grille d’augmentations automatiques liées à l’ancienneté<sup>213</sup>, sont aussi entre les applications de la rémunération chez Colgate-Palmolive- Hacı Şakir Türkiye.

Comme les avantages complémentaires de leur politique de la rémunération, on peut donner les exemples de voiture de société et chauffeur pour les directeurs, la mise à disposition de micro-ordinateur portable et les paiements d’essence pour les dirigeants des départements, les paiements de taxi pour tous les cadres au cas des heures supplémentaires, qui sont des avantages attribués de la manière sélective. D’autre part, on peut parler des avantages sociaux qui concernent la couverture du risque maladie (sécurité sociale et garantie du salaire pendant une certaine durée) et du risque décès-invalidité. La direction de la rémunération et des avantages sociaux est sous la responsabilité d’Esra Demir. Elle exprime qu’une politique de rémunération doit être bien adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l’entreprise; et aussi, à sa culture interne et à son mode de management, ainsi qu’aux besoins et aux attentes des salariés. Et le département des ressources humaines doit bien la diriger et contrôler, lorsque la rémunération ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite des entreprises. Chez une entreprise où le facteur humain est considéré comme une ressource d’avantage concurrentiel, on croît que la rémunération ne peut pas être entre les applications que l’on confie à des prestataires externes.

Dans les services de la rémunération on prend le service d’externalisation pour les bordereaux de salaire. Cette décision d’externalisation a été prise comme un résultat d’une pratique actuelle. Meltem Sancılı explique l’histoire de cette

---

<sup>213</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:273

transition: “Nous avons un responsable des ressources humaines qui était chargé seulement des applications des bordereaux de salaire. Selon les résultats des évaluations de performance, on a constaté que cette personne travail seulement sept ou huit jours à la fin du mois. On a décidé de terminer son contrat de travail et on a externalisé cette fonction par le transfert d’une personne qui va travailler seulement les derniers sept jours de chaque mois. C’est un employé de l’entreprise consultante et son travail est l’une des applications alternatives de ressources humaines, il travaille à mi-temps.

La gestion des carrières et l’appréciation des performances: Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, la gestion des carrières et des performances sont des applications des ressources humaines qu’on n’externalise pas. La raison est la dépendance aux politiques de l’entreprise globale qui a déjà décrit toutes les méthodes de leurs évaluations. La gestion des carrières et l’appréciation des performances se réalisent selon les formes et ces méthodes. La méthode de IDP (*Individual Development Plan*) est le plus favorable qui permet à l’entreprise d’identifier en même temps les besoins et les budgets de formation. On pense que les méthodes des prestataires ne peuvent pas toujours adaptables à chaque entreprise et on ne discute pas ailleurs sur ce processus fondamental.

Ce sont en général les dirigeants des départements qui évaluent un personnel dans son travail actuel, mais toujours avec l’orientation de la direction des ressources humaines. Mais les étapes suivantes comme le mesure des résultats obtenus, le commentaire des résultats de l’évaluation obtenus pour les décisions des licenciements, les identifications des besoins de formation ou bien les décisions d’augmentations et primes, sont tous sous la responsabilité de la direction des départements des ressources humaines.

Et la gestion des carrières concernant les étapes de l’analyse du passé professionnel, l’analyse des aspirations, des motivations et des potentialités, le choix professionnel et l’orientation, les moyens d’adaptation et la stratégie de changement et de plan d’action <sup>214</sup> d’un salarié sont tous encore une fois sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Elif Erböke désigne que

---

<sup>214</sup> PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, P:246



l'externalisation de la gestion des carrières et des appréciations des performances sont les domaines qui sont les plus loines à être externalisées suivant leurs caractères d'être propres à chaque organisation et c'est très difficile de les confier aux prestataires selon cette logique.

Les services opérationnels: Chez Colgate-Palmolive- Hacı Şakir Türkiye, le transport, le catering, les affaires de photocopies, le nettoyage général et la sécurité de l'entreprise qui sont sous la responsabilité des départements des ressources humaines, sont tous externalisés. L'entreprise les considère complètement comme des affaires secondaires et comme les causes des coûts de temps graves. On ne discute pas leur niveau d'importance comme ils sont indispensables pour la satisfaction générale des employés, mais ils peuvent être bien dirigés par les prestataires. Meltem Sancılı exprime que la consultance et le contrôle des départements des ressources humaines seront suffisants pour la mise en place efficace de ces applications. Mais on doit exprimer que, selon le nouveau modèle de gestion des ressources humaines qu'ils espèrent de faire placer, s'appuyant sur la direction des applications des ressources humaines par les dirigeants des départements, la gestion des services opérationnels et leur externalisation sont confiées au département d'approvisionnement de l'entreprise qui consiste une démarche à ce changement organisationnel.

Un seul point remarquable c'est sur l'externalisation de la sécurité qui - "malheureusement" dit Meltem Sancılı- doit être une activité obligatoirement dirigée au sein de l'entreprise, chez l'usine de Hacı Şakir. Les affaires de la sécurité de l'usine Hacı Şakir sont déjà liées au loi de l'Organisation de Sécurité à code 2495 à cause de sa location militaire, on doit respecter aux réglementations de la ministère et le loi empêche de recruter du personnel externe.

Si on doit résumer, on constate que chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye les pratiques des ressources humaines externalisées entièrement sont les borderaux de salaire et les services opérationnels. D'autre part, pour les applications de la sélection et du recrutement et les pratiques de la formation, on peut parler des applications d'externalisation partielles. Et dernièrement, la

gestion des carrières et des appréciations des performances sont des applications qu'on ne préfère jamais les confier aux prestataires.

Comme les déterminants de cet objectif de l'entreprise où l'externalisation des applications des ressources humaines est limitée, on peut présenter l'handicap des entreprises internationales lié à leur dépendance à leur société mère, ou bien l'importance dominante de la culture organisationnelle qui est définitivement une composante majeure de leur gestion générale. Peut-être que la culture organisationnelle limite quelques fois l'externalisation des pratiques des ressources humaines en tenant compte qu'elle peut être menacée par l'application de cette pratique. On pense que l'évaluation de tous ces cas sous l'objectif de l'analyse des propositions tirées de la littérature, portera ensuite une autre dimension sur l'évaluation des critères de succès des processus d'externalisation.

### **3.0 L'ANALYSE DES PROPOSITIONS**

Avec l'analyse des propositions concernées à la littérature chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, on vise à démontrer la cohérence entre la théorie et les applications actuelles; ou bien à offrir de nouveaux points de vue sur la conception des conditions de succès des pratiques d'externalisation des pratiques des ressources humaines.

Les analyses de certaines propositions sont plus détaillées comme ils contribuent à exprimer l'objectif de l'entreprise sur l'externalisation des pratiques des ressources humaines; et certaines d'autres sont limitées.

Pour l'analyse des propositions déjà développées, on a réuni toutes les informations obtenues par les entretiens faits avec les dirigeants des départements des ressources humaines des usines et de l'office générale.

Suivant l'analyse des propositions, on va suivre justement le rang de leurs offres dans la deuxième partie. Mais quand-même, on ne doit pas oublier que

certaines d'eux peuvent être valables et applicables parmi les différentes étapes du processus. Dans un tel cas, on va les souligner par leur numéro d'offres.

### **3.1 L'Importance Stratégique des Départements des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye et le Succès des Pratiques d'Externalisation**

*Proposition 1: Si l'externalisation des pratiques ressources humaines est entre les stratégies générales de l'entreprise, les départements des ressources humaines doivent être représentés à un niveau stratégiquement élevé pour les prises des décisions efficaces et plus flexibles.*

Selon les résultats d'une recherche faite par Management Centre Türkiye et Bileşim International qui sont obtenus par les points de vue des participants de 7ème Réunion de Ressources Humaines en Juin 2003, 75% pensent qu'il ya un changement de la gestion des ressources humaines dans deux années passées et 34% de ces personnes désignent que ce changement dépend de son importance grandissante à base stratégique.<sup>215</sup>

On a parlé plusieurs fois que la fonction des ressources humaines consiste aujourd'hui un facteur important pour l'atteinte de l'avantage concurrentiel. Les commentaires de cette notion est basée sur "le facteur humain". Les deux dirigeants des départements des ressources humaines de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye affirment que l'entreprise est bien consciente de l'importance du facteur humain qui est essentielle pour l'avantage concurrentiel. "Pour qu'on soit une entreprise capable de faire une concurrence efficace avec ses concurrents, on a besoin d'attirer les personnes qualifiées et le plus important, on doit trouver les moyens de les retenir. C'est-ce que nous essayons de faire." Une nouvelle compétence de base de leurs départements des ressources humaines se paraît ainsi: Offrir des services efficaces pour la satisfaction de leurs salariés et investir sur eux. Et on pense que, lorsqu'on l'atteint, l'avantage concurrentiel va la suivre.

---

<sup>215</sup> AKİDİL İdil, "İnsan Kaynakları ve Stratejik Önem Saplantısı", Juillet 2003, <http://www.ntvmsnbc.com/news/158670.asp>

Jusqu'au début de 2003, la structure de la gestion des ressources humaines était basée sur les départements. Alors, chaque responsable des départements des ressources humaines de l'entreprise était chargé des affaires des ressources humaines d'un département; ou parfois d'une usine. Par exemple, le responsable de la fonction des ressources humaines du département de la vente était responsable de toutes les applications des ressources humaines de ce département. Il participait à presque toutes les réunions du département et aux programmes de formation spécifiques de vente. Même si ce n'était pas –et peut-être qu'il ne devrait pas être- entre ses compétences de base, il était informé de toutes les notions nécessaires de la fonction de vente incluant aussi leur stratégie. La raison d'une telle structure et alors de telles applications, est de pouvoir mieux concevoir les besoins et les nécessités de ces départements fonctionnels et surtout de leur personnel. Comme l'objectif et la culture de l'organisation sont basés sur la satisfaction de leurs employés, on avait pensé que cette conception pourrait faciliter la détermination des meilleures applications des pratiques des ressources humaines incluant aussi leur externalisation si c'est nécessaire.

On peut clairement dire que l'importance stratégique de la fonction est bien acceptée au sein de l'organisation. Les responsables de la fonction ont tous les droits sur les décisions stratégiques; mais l'objectif de cette acceptance stratégique se base sur le facteur humain: Le succès d'une décision stratégique dépend aussi de la satisfaction du personnel du département concerné. C'est ainsi qu'on peut donner les formations justement équivalentes à la stratégie, qu'on peut recruter le personnel bien qualifié et qu'on peut déterminer les critères de performances et de carrières. Et bien-sûr, la décision d'externalisation des activités peut être prise plus efficacement, comme on peut mieux constater les coûts généraux de toutes les pratiques des ressources humaines au sein des départements fonctionnels.

Esra Demir désigne que cette structure de leurs départements des ressources humaines et leurs applications actuelles ont bien gagnés du succès. Mais après un certain temps, on s'est rencontré de quelques difficultés de ne pas pouvoir focaliser sur les pratiques des ressources humaines à base de fonctionnement. Il

apparaît qu'il s'agissait de quelques inconvénients sur la conception des compétences de base des responsables des ressources humaines. Une nouvelle structure est intégrée: Les responsables des ressources humaines auraient quand-même de place dans toutes les décisions stratégiques de tous les départements fonctionnels, mais leurs responsabilités seraient dispersées à base de fonction. Alors, un responsable des ressources humaines serait responsable de la formation de tous les départements, l'autre de la sélection et du recrutement... Esra Demir exprime que cette nouvelle application n'a rien rapportée de l'importance stratégique de leurs départements, mais seulement leur objectif a été bien révisé. Ils participent encore à toutes les réunions des départements stratégiques de leur organisation, mais l'évaluation des informations obtenues se réalise maintenant d'un différent objectif.

L'interrogation de la proposition de l'importance stratégique des départements des ressources humaines peut être résumé par ce commentaire d'Esra Demir: "Si je sais les buts prochains, les méthodes planifiées pour les atteindre; je peux mieux définir mes responsabilités pour les soutenir. Et les mêmes conditions sont aussi valables pour l'élimination des cas qui évitent l'efficacité des pratiques. Et l'externalisation de certaines pratiques des ressources humaines consiste quelques fois le moyen de résoudre ces problèmes d'efficacité."

D'autre part, on affirme qu'on a certainement besoin du support de la direction générale pour les applications efficaces des décisions stratégiques de leurs départements. Leurs décisions sont prises suivant des analyses des nécessités de chaque département et si l'externalisation d'une ou plusieurs pratiques des ressources humaines d'un certain département fonctionnel est considérée comme une obligation, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une décision bien planifiée et finale. A ce point-ci, ils ont besoin de la confirmation de la direction générale, parfois sans avoir être interrogés. Mais l'entreprise n'a pas de tels difficultés. D'ailleurs, les départements des ressources humaines sont présentés au niveau stratégiquement plus élevé par leur directeur des ressources humaines. Comme on a déjà exprimé, l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines est bien acceptée au sein de l'organisation.

On exprime que les départements des ressources humaines doivent convaincre la direction générale sur leur capacité de gérer plus efficacement les processus

d'externalisation de leurs activités, qui correspond en même temps aux stratégies générales de l'entreprise; d'autre part la direction générale doit assurer les occasions flexibles de fonctionnement à leurs départements des ressources humaines, en tenant compte qu'ils possèdent toutes les qualifications pour une gestion efficace de l'externalisation de leurs activités. Mais ce cas à deux dimensions ne consiste pas un problème pour les prises de décisions d'externalisation. ***La proposition 2*** est certainement supporté par les applications actuelles de l'organisation: ***Proposition 2: Le succès de l'externalisation des pratiques des ressources humaines dépend aussi du support de la direction générale.***

### **3.2 Les Critères de Succès concernant l'Analyse et la Planification d'une Décision d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines**

Dans la deuxième partie, on avait essayé de déterminer les éléments affectant les décisions d'externalisation des pratiques des ressources humaines. Et une décision d'externalisation devait certainement prise à la fin d'un processus d'analyse et de la planification. On avait exprimé que les pratiques des ressources humaines sont celles qui portent un minimum de risque au cas où on pense à externaliser certaines activités d'une entreprise. Et aussi, plus spécifiquement, le choix d'une pratique des ressources humaines portant moins de risque parmi les autres, pourrait consister l'essentiel de la décision d'externalisation et aussi pourrait un critère indispensable de l'étape de l'analyse et de la planification. ***La Proposition 3 signifiait ce fait: Suivant les résultats des analyses concernées à l'externalisation d'une pratique des ressources humaines, le niveau de risque bien réduit peut favoriser les prises de décision.***

Ce point de vue est complètement refusé par tous les dirigeants des ressources humaines de l'entreprise. On défend que dans une organisation où la gestion des pratiques des ressources humaines est définitivement importante pour les meilleurs applications des stratégies organisationnelles, on ne peut même pas penser qu'on les externalise à cause des niveaux de risques réduits qu'elles portent. Les décisions d'externalisation de ces applications soient prises suivant

les nécessités bien analysées qui vont ajouter ensuite plus de la valeur à l'organisation, entièrement.

On constate que les raisons qui favorisent la prise de décision de l'externalisation sont parallèles à la théorie. Par l'externalisation de quelques applications, on pense qu'on peut gagner un avantage sur les coûts. Mais certainement, on doit bien comparer les coûts intérieurs et ceux de leur externalisation; "avec un point de vue basé sur les gains financiers, si on constate qu'on pourra réaliser des économies sur les coûts, notre planification d'externalisation d'une pratique de la gestion des ressources humaines va probablement gagner du succès", désigne Esra Demir. On voit que, *la Proposition 4* a été justifié qui exprime: *Les entreprises doivent bien identifier les coûts intérieurs de leurs applications des pratiques des ressources humaines avant d'être engagé à un prestataire externe.*

Mais d'autre part, elle exprime que, parmi les raisons essentielles des prises des décisions d'externalisation, Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye donne la priorité aux opportunités de pouvoir focaliser sur les compétences de base. Même si les coûts sont très importants, selon les décisions d'externalisation, l'objectif de l'entreprise s'appuie sur la concentration sur les compétences de base.

Suivant les propositions développées pour l'étape de l'analyse et la planification des décisions d'externalisation, une autre question se paraissait en interrogrant la prise en considération des tailles et des volumes des entreprises. On a essayé de l'interroger sous l'objectif des expériences passées des entreprises du marché.

***Proposition 5: Entant qu'un facteur qui peut affecter le succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines, les dirigeants de la fonction des ressources humaines doivent considérer la capacité de leur département et aussi, la taille et le volume de leur entreprise ainsi que les expériences passées de leurs concurrents.*** On pense que cette proposition ne peut pas consister une démarche pour les prises des décisions d'externalisation de leurs applications des ressources humaines. Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, on pense que les expériences passées du marché ou bien

l'analyse et de la planification de l'externalisation selon les tailles et les volumes organisationnels ne se trouvent pas exactement entre les déterminants de cet étape. On ne peut pas accepter qu'une direction des ressources humaines peut décider confier une de ses activités à des prestataires parce que ses concurrents du même volume organisationnel ont réagi ainsi. Plutôt, ils tiennent compte des différences organisationnelles puisque chaque entreprise est une organisation vivante ayant des propriétés et des besoins propres à elle. D'autre part et comme toujours, ils expriment que leur point de démarche consiste essentiellement sur le facteur humain, alors sur leur culture organisationnelle que l'on va détailler ensuite. Pour mieux éclaircir leur point de vue, ils ont donné quelques exemples de leurs concurrents. Même s'ils ne préfèrent pas de donner leurs noms, ils expriment que certains d'eux basent leur politique générale et alors celle de l'externalisation de leurs pratiques des ressources humaines sur leur force de vente. Sûrement, dans le secteur des biens de consommation la force de vente est essentielle pour l'obtention de l'avantage concurrentiel; mais les exemples d'applications se diffèrent les unes des autres. Par exemple, chez leur plus grand concurrent, les représentants de vente sont assurés par les prestataires. Cette entreprise confie toute la responsabilité aux prestataires pour les applications de la sélection et du recrutement, et aussi pour les exécuter. Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, même si on décide à une telle application d'externalisation, toutes les affaires de sélection et du recrutement se font au sein de l'entreprise et sous le contrôle des dirigeants des ressources humaines. La raison s'appuie sûrement sur le choix du personnel qui peut mieux s'adapter à leur organisation. Parfois, le niveau de communication probable entre ces nouveaux employés et leur dirigeant consiste un critère de succès de la pratique. La même logique est certainement valable pour l'externalisation de toutes les applications de l'entreprise, incluant aussi celle des applications des ressources humaines. A ce point-ci, même si on va aussi l'interroger à son propre rang, on peut quand-même affirmer que *la proposition 12* est justifiée: *“Quand l'approche de la gestion des ressources humaines d'une entreprise est idiosyncrasique, l'externalisation des pratiques des ressources humaines se réalise souvent parmi les activités qui ne sont pas directement liées à la culture organisationnelle et à la stratégie d'entreprise.”*



D'autre part, l'évaluation de **la proposition 6** se réalise selon les mêmes points de vue. Quand on l'interroge, les réponses sont encore basés sur la culture organisationnelle: On doit bien clarifier les pratiques de la gestion des ressources humaines à externaliser, et les critères de son succès déjà déterminés en s'appuyant sur la culture organisationnelle. Alors, on peut la décrire juste-ici entant qu'une proposition justifiée: ***Le point important est de bien saisir dans quels domaines de la gestion des ressources humaines l'externalisation sera une stratégie efficace. Et le succès du processus d'externalisation de l'activité choisie, doit être mesuré selon les critères de succès tirés des analyses réalisées.***

### **3.3 La Sélection des Prestataires et le Succès des Applications d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye**

Pendant l'analyse des propositions jusqu'ici, le point le plus remarquable est la culture organisationnelle qui influence toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Le même point de vue est aussi valable au sujet de la sélection des prestataires,. Quand-même, on pense que les opinions des dirigeants des ressources humaines vont offrir la possibilité de pouvoir mieux s'approfondir sur le contenu.

***Proposition 7: Afin d'atteindre les profits à long terme organisationnels par le biais des pratiques d'externalisation, il sera juste d'accepter l'entreprise prestataire entant qu'un partenaire.***

Les applications de la sélection des prestataires chez Colgate Palmolive Hacı Şakir Türkiye complètement soutiennent la littérature. Mais les points de démarches représentent quand-même quelques différenciations. Comme on avait essayé de les déterminer dans la deuxième partie de la recherche -suivant la sélection d'un prestataire pour confier la gestion de leurs certaines activités- on remarque -parèllement à la théorie- le niveau de spécialité, d'adaptation culturel et d'intégrité de l'entreprise prestataire, et à leur base de clients et à leur capacité d'être innovatrice contre les problèmes. Ces facteurs signifient les

déterminants essentiels d'une relation de partenariat à long terme, si on est capable de les atteindre. Les références sur les expériences passées et la qualité de service des prestataires et leur politique de prix se montrent plutôt comme les facteurs complémentaires de cet étape de la sélection. Mais Esra Demir affirme que le choix d'un prestataire qui peut exactement s'adapter à leur entreprise n'est pas si facile. Alors, le point de vue différent se montre ainsi que Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye a une confiance en soi-même pour faire concevoir leur stratégie, leur culture et leurs objectifs organisationnels à long terme à leurs prestataires choisis. On fait sûrement toutes les évaluations avant de les choisir mais l'adaptation complète peut être assurée aussi au cours de l'application. Et pour soutenir leur objectif, elle donne l'exemple de Transay, l'entreprise prestataire de transportation de leur entreprise, avec qui ils travaillent depuis dix ans. "Peut-être que cet exemple est suffisant comme le signe de notre relation de partenariat avec nos prestataires." Et elle ajoute, "il s'agit des profits réciproques: Nous profitons des bienfaits de l'externalisation, cela nous offert des conditions de développement. D'autre part, entant qu'une entreprise forte dans le marché, nous consistons une bonne référence pour eux et comme ils sont nos partenaires, ils trouvent aussi la possibilité de profiter de nos expériences de gestion et de l'occasion de leurs développer". On peut dire que *La Proposition 10* est ainsi justifiée: *La relation avec les prestataires doit être basée sur les profits réciproques à long terme. On ne doit pas oublier qu'il doit s'agir d'un partenariat qui doit être réalisé par des objectifs communs.*

Toujours avec le même point de vue, *La Proposition 8* est aussi justifiée, qui exprime spécifiquement le fait d'adaptation culturelle des prestataires. "*Suivant les résultats des appels d'offres d'externalisation, la détermination d'un prestataire qui comprend ou prêt à comprendre la culture et l'objectif de l'entreprise, est un facteur essentiel pour le succès futur des applications.*" Pourquoi un prestataire satisfait les besoins de l'entreprise, on pense qu'il doit bien concevoir leur structure culturelle; il doit se sentir comme une partie de l'organisation, il doit respecter toutes les normes organisationnelles et culturelles.

### 3.4 La Gestion Efficace du Partenariat pour le Succès d'Externalisation des Pratiques des Ressources Humaines chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye

Pour le succès des pratiques d'externalisation des pratiques des ressources humaines, la gestion efficace du partenariat est très importante et suivant le schéma de la deuxième partie, les propositions 9,11,12,13,14 et 15 vont être analysées dans ce sous-titre.

Premièrement, *La Proposition 9* qui exprimait la nécessité de la flexibilité des contrats a été réponde mais n'a pas eu du support essentiellement. Un contrat doit inclure les cas imprévus qui peuvent être conclus quelques fois par la défaillance totale du prestation. Pour que les cas imprévus incluant les changements de prix, les défaillances de la qualité et surtout les coûts cachés de prestation ne consistent pas de mauvaises conséquences, les contrats doivent être flexibles. Esra Demir affirme qu'il peut s'agir des cas imprévus et le contrat doit être arrangé avec un objectif basé sur la confiance réciproque. Mais les conditions d'éviter une défaillance causée par tels cas ne s'appuient pas sur la flexibilité contractuelle. Au contraire, on pense que la flexibilité est une notion qui peut être un élément des mauvaises intentions. Elle présente aussi les manques et peuvent consister elle-même le sujet d'une défaillance. L'arrangement complet d'un contrat réalisé à la fin des analyses détaillées peut mieux consister un critère de succès des pratiques d'externalisation. Esra Demir ajoute qu'avant rédiger un contrat, ça tient parfois deux mois de le compléter pour pouvoir déterminer tous les cas sans aucune manque, on essaie de les prévoir au maximum et on prend au moins les confirmations de deux avocats. Alors, *la Proposition 9 "Le contrat arrangé doit signifier une coopération à long terme et qui est basée sur une confiance complète. Pour pouvoir mieux exécuter les cas imprévues et de défaillance de l'externalisation, l'entente de partenariat doit être essentiellement établie et ce partenariat doit être accompagné par une flexibilité contractuelle bien arrangée"* est justifiée seulement pour la notion qu'un contrat doit être basé sur la confiance réciproque, mais même si on l'obtient, la flexibilité peut causer certains malfaits d'application. Au lieu de la recherche d'une flexibilité contractuelle, on pense

que bien rédigé à l'avance, le contrat évite des négociations permanentes, des appels d'offres continuels, des recherches d'informations sur des nouveaux fournisseurs, des ajustements internes aux nouveaux fournisseurs; c'est ce qu'on doit faire.

Pour la **Proposition 10** qui était déjà évaluée dans les paragraphes précédents, Esra Demir veut ajouter encore une phrase: "Bien sûr que nos prestataires sont nos partenaires, nous les considérons comme des entreprises qui embauchent "notre" personnel".

Selon **La Proposition 11**, le besoin de la communication avec les prestataires est un déterminant de succès pour la gestion d'externalisation des activités. On pense que cette proposition est déjà justifiée par le point de vue bien accepté qu'il s'agit d'une relation à long terme avec les prestataires et les exemples d'applications la soutient. Esra Demir exprime que "sans une communication efficace, ce n'est certainement pas possible que nos coopérations et nos partenariats pourraient continuer si longtemps". Si on se rencontre des problèmes au cours des applications d'externalisation, on organise des réunions de crise avec la participation des dirigeants des ressources humaines concernés et les représentants de l'entreprise prestataire. On essaie de déterminer les raisons et les responsables des cas imprévus, et on cherche les moyens de les résoudre. S'il ne s'agit pas des situations qui menacent la productivité future de l'activité ou la confiance réciproque, ces problèmes soient souvent résolus grâce aux bonnes relations. ***Les situations non-déterminées et imprévues dans le contrat, peuvent être évitées avec l'assurance d'une relation basée sur la tolérance qui peut être gagnée par une bonne communication avec les prestataires.***

On a aussi interrogé les Propositions 12 et 13 qui évaluent spécifiquement la conception de la culture organisationnelle par les entreprises prestataires. La culture organisationnelle de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye consiste à plusieurs facteurs. L'entreprise prend les notions générales et les identifie selon leurs qualifications internes. Mais si on doit résumer, elle consiste au soin de son personnel et de leur famille et au soin environnemental. Et aussi, on a plusieurs fois exprimé que le point le plus important est le facteur humain.

Alors, ce qu'on attend d'une entreprise prestataire est le respect à toutes ces notions définies. A part de la Proposition 12 qui était déjà évaluée et justifiée au sein de l'entreprise, la **Proposition 13** trouve aussi du support. "Sans qu'on a été convaincu que notre prestataire partage nos normes culturelles et organisationnelles, ce n'est pas possible que nous pouvons construire une relation de partenariat avec lui. Quand nous sommes sûr qu'un prestataire est au moins prêt à nous comprendre, nous pensons que le plus important critère de succès de nos pratiques d'externalisation trouve son sens. Ainsi, nous pouvons mieux prévoir notre avenir et mieux se concentrer sur les affaires plus stratégiques et sur nos compétences de base". Alors, **Proposition 13: La culture organisationnelle est une des facteurs majeurs du fait de ne pas externaliser les pratiques des ressources humaines.** <sup>216</sup>*Ça tient beaucoup de temps et d'effort à développer une culture organisationnelle et il est certainement difficile pour les prestataires de la "comprendre et se sentir". Cette difficulté remarquée par les entreprises clientes peut engendrer un résultat de ne pas externaliser leurs pratiques des ressources humaines lorsqu'un cas de défaillance total de prestation peut être possible.* On doit noter que la détermination d'un prestataire qui est "au moins prêt" à comprendre la culture d'entreprise, est une notion très subjective. Comme toujours, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye le critère essentiel de ce fait se montre comme la détermination d'un prestataire qui respecte le facteur humain et qui peut l'accepter comme une source d'avantage concurrentiel. Comme méthode, Esra Demir exprime que les références passées des prestataires portent d'importance. Et elle répète que pour la suite, alors pour faire concevoir leurs normes et leur culture, ils ont confiance à eux-même.

En général, même si on externalise une activité d'entreprise, le contrôle d'efficacité des applications sont sous la responsabilité des dirigeants des processus d'externalisation de l'entreprise cliente. Ce sont eux qui déterminent les limitations de la prestation (le degrés des responsabilités et d'autorité, les conditions de surveillance de la performance et d'application) souvent par le contrat. Mais si la définition des activités qui vont être externalisées n'est pas réalisée à la fin des analyses approfondies de risques/rentabilité, ou bien si les contrats de prestation incluent des manques pour certains cas d'application, on se

---

<sup>216</sup> KHATRI Naresh, PAWAN S.Budhwar, "A Sudy of Strategiv HR Issues in an Asian Contexte", Personel Review, Vol:31, No:1-2; 2002, P:176

rencontre souvent que les prestataires ont une tendance de mettre en place leur propre mode d'application suivant la direction d'externalisation de l'activité concernée. Pour l'entreprise cliente, l'inefficacité sur la réalisation de ces cas cités au dessus, peut consister le signe d'une mal conduite. Et surtout, quand on parle de l'externalisation des activités stratégiques d'une entreprise, cette mal conduite peut causer des résultats plus graves menaçant sa force concurrentielle. On doit certainement remarquer la définition des activités qui peuvent être externalisées, à l'arrangement des contrats qui incluent aussi les limitations des prestataires et à la protection des informations confidentielles de l'entreprise qui peuvent même menacer la culture de l'entreprise. La tendance est en général sur le fait de ne pas externaliser les activités stratégiques d'une entreprise.

La proposition développée sur le cas de la perte du contrôle est affirmée comme une conséquence d'une mal conduite, mais quand-même chez l'entreprise on ne se rencontre pas d'une telle expérience. "Parce que nous sommes complètement sévères sur les applications d'emploi; sinon, c'est sûr qu'on ne travaillera plus avec le personnel ou bien l'entreprise externe qui ne respecte pas nos conditions de travail," exprime Esra Demir. Et elle ajoute; "la perte du contrôle est souvent favorisée par une mal conduite; nos prestataires savent qu'ils sont nos partenaires mais aussi, ils savent bien que le pouvoir du contrôle est toujours à nous; peut-être que notre identité internationale et *leader* dans le marché facilite pour nous de garder le contrôle". D'autre part, comme on l'a déjà exprimé, grâce à la forte communication et à la confiance réciproque existante, on ne se rencontre pas d'un tel risque. D'ailleurs, la politique d'externalisation de l'entreprise s'appuie sur le fait de ne pas externaliser les activités qui sont stratégiques et alors qui peuvent menacer les profits à long terme de l'entreprise. Les activités qui sont externalisées ne portent pas généralement de tels risques, et même si on s'en rencontre, ce n'est pas si difficiles de les éviter lorsque chaque prestataire est conscient des limites de sa responsabilité. Et les contrats qu'ils préparent avec grand soin évite d'ailleurs l'occurrence de tels cas. On peut resumer que chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, les contrats de prestation soient arrangés par un objectif de déterminer tous les cas imprévus et de prendre toutes les précautions. La direction des pratiques externalisées est toujours sous le contrôle des départements des ressources humaines. On peut

penser que les contrats sévères et le fait du contrôle sont contraires à la notion de la confiance. Esra Demir exprime qu'à part d'éviter les conditions de défaillance d'une application d'externalisation, ce cas a aussi une autre dimension: "La détermination complète de tous les composants de cette relation d'externalisation assure en même temps un milieu de confiance réciproque. Ce n'est pas seulement pour notre bienfait, les conditions de partenariat bien définies garderont aussi les profits de nos prestataires."

Après ces informations ajoutés, si on continue avec *la Proposition 14* "*Une entreprise continue à faire appel aux ressources externalisées par l'intermédiaire du prestataire. Mais dans le temps et souvent comme une conséquence d'une mal conduite, le contrôle de l'activité externalisée peut être obtenu par le prestataire. On doit alors externaliser des activités qui ne sont pas stratégiquement essentielles pour l'organisation.*", on peut dire qu'elle est justifiée théoriquement et selon les cas de ne pas externaliser les activités stratégiques de l'entreprise. Mais autrement, on ne se rencontre pas d'un tel risque lorsque les activités externalisées sont toujours sous le contrôle des départements des ressources humaines. Et Esra Demir explique que la culture organisationnelle se montre encore une fois: "Même si l'externalisation d'une activité nécessite de la confier complètement à un prestataire, avec le souci de ne pas pouvoir assurer l'efficacité, et en profitant aussi de nos expériences, nous gardons notre place à chaque étape des processus d'externalisation. Peut-être que c'est un critère de succès propre à notre organisation et qui ne cohère pas avec la nature du concept d'externalisation; mais nous ne pouvons pas tolérer aucun risque." Et elle ajoute que tous ces cas comportent aussi le sujet des contrats de prestation.

Avec les commentaires sur la Proposition 14, on pense que *la Proposition 15* trouve aussi sa réponse: Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, la perte du contrôle des activités ne consiste pas un risque même si elles ne sont pas stratégiques: *En tenant compte qu'elles n'ont pas d'importance stratégique, si on décide à confier la direction de toutes les activités d'une fonction –des ressources humaines par exemple-, à un prestataire, dans le but de pouvoir éviter la perte du contrôle de ces activités, on doit plus remarquer la définition*

*des limitations.* Et on ajoute en même temps que, même si on espère de se débrouiller complètement de la gestion des activités d'une fonction, les pratiques des ressources humaines ne seront pas entre celles qui sont considérées non-stratégiques. "Chez une entreprise que le facteur humain est considéré comme l'une des ressources plus importantes de l'avantage concurrentiel, on ne peut même pas penser à faire un tel commentaire."

### **3.5 La Gestion de la Transition d'Externalisation pour le Succès des Applications d'Externalisation**

Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, les évaluations des Propositions 16, 17 et 18 qui déterminent le processus de la transition pendant et à la suite des applications d'externalisation, sont celles qui sont les plus limitées parmi les autres. Avant d'expliquer brièvement les raisons de cette limitation, il y aura lieu de les faire rappeler.

*Proposition 16: Un changement organisationnel est souvent rencontré par les résistances du personnel, incluant les cadres supérieurs et inférieurs. Entant qu'un changement important organisationnel, l'externalisation peut provoquer plutôt une crainte de perte de travail pour les cadres inférieurs et des soucis de pertes d'opportunités de carrières pour les cadres supérieurs.*

*Proposition 17: La gestion des ressources humaines peut inciter les employés à participer au bon déroulement du processus d'externalisation en les écoutant. C'est-à-dire, pour les résultats efficaces de la pratique d'externalisation, la communication doit être une compréhension réciproque, c'est comprendre les problèmes et les contraintes des autres.*

*Proposition 18: Les salariés peuvent faire confiance à l'avenir en s'appuyant sur les expériences passées et en cas de l'externalisation de la fonction où ils sont rattachés, ils vont prendre comme référence les solutions passées développées contre les pertes d'emplois causées par l'externalisation.*



Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, ces trois propositions sont acceptées théoriquement et sont considérées comme les meilleures solutions au cas où on se rencontre des résistances du personnel contre un changement organisationnel lié à l'externalisation. Mais quand-même, comme ils n'ont pas d'expériences passées sur ce sujet, on peut dire ces propositions ne sont complètement pas justifiées au sein de l'organisation. Comme on l'avait déjà exprimé, les applications des ressources humaines complètement externalisées sont les bordereaux de salaires et les services opérationnels. Suivant l'externalisation des bordereaux de salaires on a licencié un seul salarié. Mais on ne s'est pas rencontré des réactions ou des résistances des autres salariés. Parce que, c'était une décision prise selon le niveau de productivité réduit de cette application et tout le monde l'avait déjà remarqué. D'autre part, les services opérationnels sont d'ailleurs externalisés depuis la première démarche de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.

Quand-même on exprime que, quand on se rencontre de tels cas, la nécessité de la communication interne (*Proposition 17*) et l'offre des opportunités d'emploi pour le personnel des pratiques externalisées (*Proposition 18*) seront convenables à leur culture qui privilégie le facteur humain et ils vont alors consister les critères des succès de l'externalisation des pratiques des ressources humaines. Esra Demir exprime que "Les profits de notre entreprise est toujours au premier plan, mais en même temps nous ne pouvons certainement pas rester indifférents du futur de nos employés"

#### **4.0 LA GESTION DES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES ET LA DIRECTION DES APPLICATIONS D'EXTERNALISATION PAR LES DEPARTEMENTS FONCTIONNELS DE L'ENTREPRISE**

Jusqu'ici, on a essayé d'analyser les propositions développées dans la deuxième partie suivant les étapes du processus d'externalisation des pratiques et on a essayé de les commenter selon les réponses des responsables de la fonction des ressources humaines de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye. Les dernières trois propositions seront analysées avec un point de vue qui reflète les conditions de succès des pratiques d'externalisation-et surtout ceux des pratiques des

ressources humaines- au cas où les dirigeants des départements fonctionnels sont chargés de la gestion de l'externalisation des applications des ressources humaines. Mais avant de passer aux propositions, on doit déterminer qu'il ne s'agit pas seulement de la gestion d'externalisation; ce qu'on espère est le transfert de la direction de toutes les pratiques des ressources humaines, même si elles ne sont pas externalisées.

Pendant la première démarche de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir, en 1992, il existait une structure organisationnelle où chaque dirigeant des départements fonctionnels est en même temps le dirigeant des ressources humaines. Mais Meltem Sancılı exprime que cet objectif n'était pas basé sur les données tirées des analyses de productivité ou d'efficacité. C'était presque une obligation de gérer les pratiques des ressources humaines au sein des départements comme, tout d'abord, on essayait de faire placer la structure organisationnelle générale de l'entreprise. Et dans un deuxième temps, comme on les avait déjà déterminé, une direction des ressources humaines réalisée à base des départements et ensuite à base d'activités sont mises en place. Quand on demande la raison de ces changements, Sancılı affirme qu'on essaie de trouver le modèle de la direction des ressources humaines qui sera le plus efficace. Même si les analyses de rentabilité, productivité ou efficacité offrent quelques données pour la mise en place du modèle convenable à la culture, aux normes et aux valeurs de leur entreprise, on pense quand même, que c'est grâce aux applications actuelles qu'on peut mieux définir la meilleure.

Aujourd'hui, l'entreprise essaie d'intégrer un nouveau modèle de la gestion des ressources humaines où encore une fois, chaque dirigeant des départements fonctionnels sera en même temps le dirigeant des ressources humaines. Il paraît que c'est un retour en arrière, mais les points de démarche sont différents cette fois: La gestion des ressources humaines de l'entreprise espère de mieux focaliser sur les rôles stratégiques (surtout la consultation à la direction générale et tenir une place aux décisions stratégiques), en confiant la direction des application des ressources humaines aux dirigeants des départements de l'entreprise. Ce modèle organisationnel permet aux départements des ressources humaines d'atteindre leur objectif d'être stratégiques comme ils vont se débrouiller de la direction des activités secondaires et parfois inutiles. Le but essentiel de l'application de cette

nouvelle structure organisationnelle est définitivement “être stratégique”. Juste à ce point-ci, on pense que *la Proposition 19* est justifiée: *On confie plus souvent la direction des affaires et d’externalisation des pratiques des ressources humaines aux départements fonctionnels concernés. Cette application à la mode permet aussi aux départements des ressources humaines de mieux focaliser sur les activités stratégiques de leur entreprise.*

Esra Demir désigne que “les dirigeants des départements décident, les départements des ressources humaines les soutiennent” est déjà une stratégie bien acceptée de l’entreprise et de la direction des ressources humaines. Et par ce point de vue, on attend que tous les dirigeants des départements fonctionnels de l’entreprise soient chargés de la gestion de leur personnel, de leurs ressources humaines et bien sûr de l’externalisation des applications des ressources humaines. Pour la mise en place de cette nouvelle structure organisationnelle, les départements des ressources humaines doivent assurer toutes les formations nécessaires que les dirigeants ont besoin pour une gestion efficace. Le but essentiel est enseigner toutes les notions organisationnelles nécessaires pour qu’on les emploie à chaque niveau d’entreprise.

*La Proposition 21* exprimait la nécessité de la consultation orientée vers les départements des ressources humaines, même si toutes les responsabilités de gérer les applications des ressources humaines sont confiées aux dirigeants des départements, incluant aussi leur externalisation. Suivant l’analyse de cette proposition, on se rencontre d’une cohérence entre la théorie et les applications actuelles chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye. Le responsable du département de l’usine Hacı Şakir, Meltem Sancılı donne les informations suivantes: “On souhaite d’intégrer ce modèle de gestion dans tous les départements fonctionnels de l’entreprise. L’application se montre déjà dans quelques niveaux d’opérations. A part des programmes de formation obligatoires qui sont précis par notre société mère, l’analyse des besoins des formations; suivant le processus du recrutement, l’expression et l’analyse de la demande du personnel sont sous la responsabilité des dirigeants des départements. Et la sélection des candidats est une étape du recrutement dirigée par la collaboration des départements des ressources humaines et les dirigeants des départements qui ont besoin du personnel. Pour ces pratiques cités, nous sommes responsables de

fournir les données nécessaires (comme la recherche des candidatures, la mise en place des programmes de formation et la déclaration de budget qu'ils peuvent utiliser). Mais au cas d'une inconvenance, nous sommes quand-même le département qui est responsable de les résoudre. On doit aussi remplacer une entente pour que notre personnel ne nous considère pas comme le seul contact des problèmes ." Selon les applications de l'entreprise sur la gestion des pratiques des ressources humaines et alors sur leurs externalisation, on peut dire que la Proposition 21 est justifiée: *“Même si le point de vue consiste à gagner du succès en tenant compte que chaque département connaît mieux leurs besoins, la demande de la consultation orientée vers les départements des ressources humaines est presque indispensable. Alors on peut dire que, par l'externalisation de leurs activités, les départements des ressources humaines font face à une diminution d'effectifs, mais il paraît qu'ils ne pourront pas facilement se débrouiller entièrement des affaires d'externalisation.”*

Même si leur but de pouvoir remplacer un modèle de la direction des applications des ressources humaines où les dirigeants des départements fonctionnels sont chargés de la gestion de tous les processus incluant aussi l'externalisation de ces pratiques, soit complètement réalisé, il paraît que la demande de la consultation orientée vers la direction des ressources humaines de l'entreprise va toujours continuer. Meltem Sancılı affirme “peut-être que cette consultation est l'une de nos responsabilités qui est aussi stratégique que les autres”, et elle ajoute “ce qui est important est atteindre le succès de la direction des pratiques des ressources humaines et le succès des processus d'externalisation de ces pratiques.”

Dans la Proposition 21, on parle d'une diminution d'effectifs des départements des ressources humaines. C'est en même temps le point essentiel de *la Proposition 20* qui explique ce fait de diminution d'effectifs par le transfert des pratiques des ressources humaines “traditionnelles” aux départements fonctionnels de l'entreprise. *“Avec le transfert de leurs pratiques “traditionnelles” aux autres départements de l'entreprise, on se rencontre de la diminution d'effectifs des départements des ressources humaines.”* Esra Demir affirme que c'est un cas bien attendu et peut-être désiré. La raison est aussi parallèle aux données théoriques: Avec la possibilité d'éliminer les affaires

secondaires qui demandent beaucoup de temps et d'énergie et qui causent des coûts élevés, les départements des ressources humaines trouveront l'occasion de mieux focaliser sur celles qui sont stratégiques.

Comme on l'avait déjà essayé d'exprimer, l'entreprise vise à intégrer un nouveau modèle de la gestion des ressources humaines où chaque dirigeant des départements fonctionnels sera en même temps le dirigeant des ressources humaines. (*La Proposition 19*) A part de certaines applications des ressources humaines dirigées au sein des départements, on doit noter que le département d'approvisionnement consiste un autre exemple à cette transition organisationnelle. Ce département est chargé de la gestion des services opérationnels qui était auparavant sous la responsabilité des départements des ressources humaines de l'entreprise. Mais on doit bien exprimer que cette réconfiguration à un nouveau modèle de la gestion des pratiques des ressources humaines ne convient pas exactement à ce qu'on espère de faire remplacer. Le transfert de la direction des affaires opérationnelles au département d'approvisionnement consiste seulement une démarche pour la mise en place du nouveau modèle organisationnel. Ce qu'on espère intégrer, c'est que chaque département de l'entreprise soit complètement responsable de la direction des applications des ressources humaines de leur département, incluant les fonctions de la formation, de la sélection et du recrutement, de la gestion des carrières et de la performance. Et si c'est nécessaire, ils doivent aussi être capables de la gestion efficace d'externalisation de ces activités à proportion que la culture et les politiques organisationnelles leur permettent. Même si la gestion de certaines étapes des pratiques de formation et de la sélection et du recrutement sont déjà sous la responsabilité des dirigeants des départements fonctionnels, on ne peut pas dire qu'une intégration complète a été réalisée. Quand-même, le fait que la gestion des services opérationnels et aussi leur gestion d'externalisation par un autre département de l'entreprise, est très important. Mais d'autre part, on doit souligner que le point de démarche de ce transfert consiste aux compétences de base du département d'approvisionnement (leur pouvoir de négociation) et il donne du support à l'objectif de renouvellement de la structure organisationnelle basée sur la gestion des pratiques des ressources humaines.

Comme la direction des affaires opérationnelles confiée au département d'approvisionnement consiste un exemple à la gestion des applications des ressources humaines et à celle de leur externalisation, on a ainsi visé à approfondir le sujet. Et d'autre part, on a espéré d'observer les réflexions de la culture organisationnelle au sein des départements, surtout au cas d'un transfert de la direction des pratiques des ressources humaines. Le spécialiste d'approvisionnement, qui est aussi responsable de la gestion des affaires opérationnelles, Metin Tuna, a répondu les questions sur ce nouveau modèle organisationnel.

#### **4.1 Le Département d'Approvisionnement et la Gestion de l'Externalisation des Services Opérationnels**

Chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, le département d'approvisionnement est responsable de la direction et de l'externalisation des affaires opérationnelles qui étaient auparavant sous la responsabilité des départements des ressources humaines: la sécurité, le transport, le catering, les affaires de photocopies et le nettoyage.

Selon les résultats de l'entretien réalisé avec le spécialiste d'approvisionnement, Metin Tuna, on constate qu'ils trouvent logique d'être chargés de cette affaire, mais quand-même, ils ne sont pas parfois volontaires de suivre les processus après la signature du contrat, alors la gestion des relations.

Quand on leur a premièrement offert cette nouvelle responsabilité, Tuna décrit que c'était ce qui devrait être. La première décision est prise par la crise économique de 2000. "Notre compétence de base est de faire la négociation efficace et on avait besoin de faire l'économie sur les coûts". Lorsqu'on pensait entièrement pour le bien de l'entreprise, tout le monde devait faire ce qu'il devrait faire. La culture d'entreprise nécessite d'agir pour les profits de l'entreprise et ce transfert de la direction des activités est considéré presque comme une obligation.

On prend les décisions d'externalisation des services opérationnels avec le département des ressources humaines. Tuna exprime que ce n'est pas possible qu'ils précisent une telle nécessité parce que c'est le département des ressources humaines qui connaît les coûts de leurs activités et qui détermine mieux les niveaux de satisfaction du personnel. D'autre part, ils pensent que les critiques et les plaintes doivent être connus par ce département. Mais si on parle d'un changement du prestataire d'une certaine activité, la décision doit être prise par un objectif commun. Tuna exprime "Nous dirigeons le partenariat et nous connaissons les points forts et faibles de notre prestataire du service. Ça devient parfois possible qu'il soit capable d'éliminer les réactions négatives et qu'il soit adapté aux besoins et aux attentes de notre entreprise." (*Proposition 7*) Et il ajoute que l'évaluation des prix et les conditions de paiement sont complètement sous la responsabilité du département d'approvisionnement.

Tuna résume leur politique d'évaluation comme "le prix économique, la meilleure qualité et le meilleur service". Comme un point considérable, il ajoute que le concept "meilleur" diversifie selon le commentaire. Parfois ils préfèrent de coopérer avec les prestataires qui ne sont pas exactement le meilleur de leur secteur, mais qu'ils ont plus de potentiels à être adaptés à leur culture d'entreprise. (*Proposition 8*)

L'annonce d'une décision d'externalisation, l'appréciation de la performance du prestataire sont tous sous la responsabilité des départements des ressources humaines. Tuna pense que c'est ce qu'il doit être, car leur mission est de faire la négociation avec les prestataires et assurer l'obtention du meilleur prix et de la meilleure qualité du service. A la fin de 2003, le transfert de la gestion des services opérationnels a été complété, mais quand même, ils croient que les commentaires, les réactions et les plaintes du personnel doivent être orientés vers leurs départements des ressources humaines. (*Proposition 21*)

L'application où le département des ressources humaines transfère la direction de leurs quelques pratiques aux départements fonctionnels qu'ils possèdent des compétences spécifiques pour leur gestion efficace, paraît qu'il ne sera pas réalisée si facile. Les départements des ressources humaines vont être souvent

obligés de les contrôler et donner de la consultation. Comme on l'avait déjà abordé, le rôle de la consultation des départements des ressources humaines doit être accepté comme une affaire stratégique. Dans ce point final on peut dire que *la Proposition 21* est encore une fois justifiée.

Comme on avait déjà essayé d'exprimer, même si le transfert de la direction des activités opérationnelles au département d'approvisionnement ne convient pas justement au nouveau modèle de la gestion des ressources humaines, il consiste quand-même une démarche pour la gestion des pratiques des ressources humaines par les départements fonctionnels de l'entreprise. Chaque dirigeant des départements sera considéré en même temps comme le dirigeant des pratiques des ressources humaines et ce de leur externalisation si c'est nécessaire. Chez Colgate Palmolive Hacı Şakir Türkiye, on peut dire que le succès des pratiques d'externalisation des pratiques des ressources humaines dépend aussi de la mise en place de ce nouveau modèle organisationnel.

## **5.0 SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS**

On a essayé de commenter les propositions développées dans la deuxième partie en les analysant chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye.

Parmi 21 propositions interrogées, 13 propositions ont reçu les supports des dirigeants des ressources humaines et elles sont acceptées comme les critères de succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines. Pour celles qui ne sont pas justifiées, on peut faire de différents commentaires: Certaines d'entre elles sont justifiées partiellement, certaines d'entre elles sont complètement refusées et les autres sont acceptées théoriquement mais quand-même n'ont pas eu du support, comme chez l'entreprise on ne se rencontre pas actuellement de tels cas.

Si on doit les évaluer plus détaillé, la nécessité du support de la direction générale et l'acceptance stratégique de la fonction des ressources humaines pour le succès des pratiques d'externalisation des pratiques des ressources humaines sont justifiées par l'interrogation des propositions 1 et 2. Comme on l'avait déjà



essayé d'exprimer, aujourd'hui, l'externalisation est généralement une décision stratégique portant l'objectif de pouvoir mieux focaliser sur les fonctions qui consistent des sources d'avantage concurrentiel. Alors, les cadres dirigeants qui sont responsables de l'exécution de ces décisions et ensuite de leur application, ne doivent pas être face aux contraintes organisationnels et ils doivent avoir le support de la direction générale sur leur capacité de gérer efficacement tous ces processus.

La proposition où les pratiques des ressources humaines sont déterminées comme celles qui portent un minimum de risque suivant leur externalisation, est complètement refusée par les dirigeants. Au contraire, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, les pratiques des ressources humaines sont entre les applications qui sont plus stratégiques. La raison principale est leur entente qui privilégie le facteur humain comme un facteur principal de leur force concurrentielle. Juste à ce point-ci, on pense qu'il y aura lieu de faire une évaluation qui s'appuie complètement à un différent objectif selon l'externalisation de leurs pratiques des ressources humaines:

“Selon les résultats de toutes les analyses approfondies, les entretiens et l'analyse des propositions, on a constaté que, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, l'externalisation des pratiques des ressources humaines n'est pas souvent préférée. Comme on va essayer de l'exprimer plus détaillé aux paragraphes suivants, la raison principale est la culture organisationnelle focalisée sur le facteur humain et le fait de ne pas pouvoir être convaincu totalement qu'une ressource externe peut leur faire satisfaire au maximum. A part des affaires opérationnelles et des bordereaux de salaire, les pratiques des ressources humaines ne sont pas externalisées entièrement. Par exemple, quand le recrutement d'un employé est mis à jour, même si l'activité de recrutement est externalisée et même si l'entreprise prestataire est consciente de toutes les normes de l'entreprise, on pense que ce n'est pas toujours possible qu'elle réalise une sélection et un recrutement efficace. Parce que chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, pendant le processus de la sélection et du recrutement, on a remarqué quelques facteurs spécifiques comme le niveau de communication potentiel du candidat avec le dirigeant du département fonctionnel concerné, son

potentiel d'adaptation à la culture organisationnelle. Malgré toute sa compétence sur l'externalisation, on ne pense pas qu'un prestataire puisse réaliser ces évaluations détaillées d'une façon appropriée. Or, tous ces critères cités sont indispensables pour la protection de la culture d'entreprise. L'externalisation des applications de recrutement et des autres activités similaires sont limitées; il y a une tendance à externaliser les pratiques de la recherche des candidatures ou bien de la demande du support externe pour certaines programmes de formation à condition que leur contenu soit déjà précis par l'organisation. Pendant l'évaluation des critères de succès d'externalisation des pratiques des ressources humaines, ce point de vue se paraît intéressant. Mais quand-même, il contribue à gagner de nouveaux objectifs basés sur l'obtention du succès organisationnel des entreprises par leur propre politique de gestion et sur la culture d'entreprise comme un composant important des décisions stratégiques. Au sein de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, l'externalisation limitée des pratiques des ressources humaines est considérée logique et la gestion des ressources humaines a un objectif de pouvoir se débrouiller de leurs charges fonctionnels en transférant l'exécution de leurs activités aux différents départements. Et la gestion de l'externalisation de ces activités sera alors aussi sous la responsabilité de ces départements.”

Quand on continue à commenter les propositions par leur propre rang, on observe la même relation entre l'externalisation et la culture d'entreprise à presque chaque niveau d'entreprise. La proposition 4 qui exprime l'obligation de comparer les coûts internes et ceux d'une application d'externalisation a trouvé du support. Avec l'évaluation de la proposition 5 qui la suit, on se rencontre d'un fait que chaque entreprise doit décider à l'externalisation de ses activités suivant leurs nécessités et leur structure organisationnelle; et que les tendances actuelles du marché, les volumes et les tailles des concurrents ne sont pas entre les déterminants de ce sujet. Les commentaires sur ce sujet sont aussi basés sur la culture d'entreprise et les responsables de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye expriment que, dans leur entreprise où le facteur humain est très important, les expériences passées du marché ou bien avec leurs concurrents sur l'externalisation, ne sont pas des facteurs influençant directement la prise de telles décisions. De la même façon, la proposition 6 est aussi supportée, en

défendant que chaque entreprise doit identifier ses propres critères de succès pour atteindre les résultats efficaces concernant les activités d'externalisation de leurs fonctions.

Les propositions développées sur la sélection des prestataires sont généralement acceptées. Les prestataires de l'entreprise sont acceptés comme des partenaires, et on a donné du support sans limites pour qu'ils profitent des expériences et de la force concurrentielle de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye dans le marché. Bien sûr qu'on doit parler des profits réciproques et en confiant la gestion de leurs certaines activités aux prestataires, Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye trouve des occasions de focaliser sur leur compétence de base et de faire les économies sur les coûts et le temps; la proposition 7 est ainsi justifiée et pour le cas des profits réciproques on peut dire que ce soit justifié selon la proposition 10. Mais quand même, ils pensent que ce n'est pas si facile de construire un tel partenariat. D'ailleurs, il ne sera pas juste d'attendre que les prestataires puissent facilement transformer leur culture organisationnelle formée à la fin de plusieurs années et qui se nourrit avec les expériences, selon les normes de l'entreprise concernée. Mais d'autre part, quand ils pensent qu'ils ont trouvé un prestataire, au moins, prêt à comprendre leurs normes et leur culture, à ce point-ci ils ont confiance à eux-mêmes; ils pensent qu'ils peuvent les faire concevoir à leurs prestataires dans le temps. Autrement, comme ils possèdent le contrôle des activités dans tous les domaines, et même ils le considèrent tant qu'un critère de succès d'externalisation, ils pensent que le niveau du risque doit être aussi bien réduit. Et à la fin de toutes ces commentaires, on peut dire que la proposition 8 est aussi justifiée.

Selon les données de la proposition 9, pour qu'un contrat d'externalisation soit conclut par succès, il devait avoir une structure flexible et basée sur la confiance réciproque des parties prenantes. Même s'ils sont d'accord sur le fait de la confiance, cette proposition est partiellement acceptée. Parce qu'ils défendent qu'une flexibilité contractuelle peut causer des risques plus graves et qu'elle peut être un élément de mauvaises intentions. Alors, ils pensent qu'un contrat d'externalisation peut gagner du succès par son arrangement complet, mais la flexibilité n'est pas essentielle. L'importance de la communication efficace et la

nécessité de tolérance pour compenser les mauvaises conséquences des cas imprévus qui étaient le sujet de la proposition 11, sont justifiées entant que les éléments supplémentaires aux conditions citées au dessus.

A propos des propositions 12 et 13, on avait évalué spécifiquement le fait de la conception de la culture organisationnelle par les prestataires. Suivant cette proposition, on avait prévu de ne pas externaliser les pratiques des ressources humaines –ou les autres activités d’entreprise- d’où la culture d’entreprise peut être plus probablement menacée. Même si au sein de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, on pense qu’on est capable de faire des analyses et de contrôler les processus pour éviter tels cas, on peut dire que ces propositions sont justifiées.

Les propositions 14 et 15 étaient entre celles qui sont complètement refusées en s’appuyant sur quelques raisons qu’on avait déjà parlé brièvement. Selon ces propositions qui expriment la perte du contrôle des activités externalisées dans le temps, on proposait comme le résultat, l’externalisation des activités qui ne portent pas d’importance stratégique. Même s’ils défendent que l’externalisation des activités secondaires résulteront par plus de succès parmi les autres, les commentaires des dirigeants de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye s’appuient généralement sur le fait que le cas de la perte du contrôle d’une activité ne consiste pas un risque pour leur entreprise. Et comme raisonnement, ils démontrent leur capacité d’agir à juste-à-temps envers les mauvaises applications et les avantages que leur force organisationnelle leur assure. Même si les prestataires de l’entreprise sont acceptés comme des partenaires, le fait que le pouvoir de contrôle est toujours à Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye est accepté par les parties. Et comme les déterminants du succès de la gestion des activités externalisées, ils font remarquer à cet objectif.

Comme on le sait, incluant aussi celles des ressources humaines, l’externalisation d’une certaine activité peut être rencontrée par quelques résistances. Les salariés peuvent s’inquiéter de leur avenir même s’ils ne sont pas directement liés aux activités externalisées. Le moyen d’éviter un tel cas peut souvent consister à établir une communication interne efficace. Les raisons d’externalisation d’une fonction doivent être partagés par tous les cadres et on doit offrir des solutions

pour protéger et gérer d'une façon efficace les carrières du personnel des fonctions concernées. C'est ainsi qu'on peut éviter les cas d'incertitude et d'inquiétude. Les propositions 16,17 et 18 qui expriment tous ces cas, sont évaluées tant que logiques théoriquement, mais comme on ne s'est jamais rencontré de tels cas, les commentaires faits restent quand-même limités.

Selon un nouveau modèle organisationnel de la gestion des ressources humaines adapté par Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, la direction des ressources humaines sera réalisée au sein des départements fonctionnels. Le point de démarche s'appuie sur un objectif que chaque dirigeant des départements peut mieux déterminer et gérer les besoins de leur propre personnel. Le dirigeant d'un département peut mieux connaître le profil du personnel nécessaire pour la gestion effective des tâches qui sont sous sa responsabilité et mieux déterminer les nécessités de formation et de développement de son personnel actuel. D'autre part, il peut mieux déterminer les critères importants pour la gestion des carrières et pour la performance et leurs réflexions concernant la gestion des salaires seront désormais plus compatibles. Dans une entreprise où l'avantage concurrentiel s'appuie sur le facteur humain, on croit qu'une telle approche à la gestion des ressources humaines va donner des résultats très efficaces. Même si les effectifs des départements des ressources humaines seront diminués dans le temps comme une conséquence de cette application, il sera plus possible pour eux de se concentrer sur leurs rôles stratégiques et d'être présentés aux niveaux stratégiquement plus élevés dans leur organisation. Mais quand-même, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, on pense qu'il va tenir quelques temps pour que ce modèle soit intégré complètement. Avant tout, même s'ils confient complètement leurs rôles traditionnels aux autres départements de l'entreprise, l'entente que les dirigeants des départements acceptent leur nouveau rôle d'être en même temps "les dirigeants de la gestion des pratiques des ressources humaines" est difficile à faire placer et on peut même dire qu'il signifie une nouvelle culture organisationnelle. A cause de ces raisons, ils vont quand-même attendre le support et la consultance des départements des ressources humaines. Les commentaires des responsables des ressources humaines de l'entreprise démontrent aussi un point de vue différent: Les dirigeants des ressources humaines de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye acceptent ce rôle de

consultation non pas comme un rôle qu'ils doivent se détacher, mais comme un nouveau rôle "stratégique" qui doit être dirigé efficacement. Par conséquent, ils pensent qu'il sera quand-même possible de réaliser ce qu'on veut intégrer. Selon une telle sorte de modèle organisationnel de la gestion des ressources humaines, c'est claire que l'externalisation et la gestion d'externalisation des applications ressources humaines seront sous la responsabilité des dirigeants des départements fonctionnels. Et quand on discute le succès des processus, en considérant aussi les raisonnements déjà parlés (le fait que chaque dirigeant de département est mieux conscient des besoins de son personnel), ils pensent qu'on peut encore atteindre les meilleurs résultats ainsi. Alors, les propositions 19,20 et 21 se montrent comme les propositions qui sont complètement justifiées.

Même s'il ne convient pas complètement avec le nouveau modèle de la gestion des ressources humaines, le département d'approvisionnement consiste quand-même un exemple à la gestion des ressources humaines à base des départements, en se chargeant de la gestion des affaires opérationnelles et de leur externalisation. Ce département est chargé des affaires de *catering*, de transportation, de sécurité et de photocopie qui étaient sous la responsabilité des départements des ressources humaines à l'avance.

L'examen de l'externalisation et de la gestion de ces activités serait utile entant qu'une démarche à ce nouveau modèle, et aussi pour l'analyse des réflexions de la demande de consultation orientée vers les départements des ressources humaines et de la culture organisationnelle au sein des autres départements. Même si le responsable du département d'approvisionnement trouve le transfert de la gestion de ces affaires logique avec la référence de leur pouvoir de négociation, il défend que la gestion de la performance des prestataires, la gestion des manques de satisfaction apparues comme une conséquence d'externalisation doivent être sous la responsabilité des départements des ressources humaines. Donc, tout le monde doit exécuter parfaitement ce qu'il doit faire, mais les limites de ces responsabilités doivent être bien déterminées. Sinon, le cas des éloignements des compétences de base peuvent voir le jour.

Cet exemple qui simplement consiste une démarche, éprouve que chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, il existe encore quelques problèmes sur la gestion et l'externalisation des pratiques des ressources humaines au sein des départements. Suivant le résultat des données collectées, on constate que même si on réussit de faire remplacer le modèle où "chaque dirigeant des départements est en même temps le dirigeant des pratiques des ressources humaines", les départements des ressources humaines seront obligés à continuer à leur rôle de consultation et de contrôle. Mais comme on l'avait déjà exprimé, chez Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye, les responsables de la gestion des ressources humaines acceptent ces attentes comme les rôles stratégiques et trouve une solution en revisant ses responsabilités et son temps selon cet objectif.

En conséquence, on se rencontre d'une structure organisationnelle où le facteur humain est accepté comme un acteur d'avantage concurrentiel, la fonction des ressources humaines est entre les fonctions les plus stratégiques et la culture organisationnelle est le déterminant le plus important qui influence même les décisions stratégiques. Et désormais, les décisions d'externalisation des pratiques des ressources humaines et d'autres applications d'entreprise doivent être prises selon les mêmes critères. Et sûrement, pour le succès des processus d'externalisation, les critères de succès doivent aussi être basés sur ces variables. Alors, les critères de succès des processus d'externalisation doivent être évalués parmi les caractéristiques idiosyncrasiques des organisations et même, ils doivent être déterminés de nouveau. Quand toutes les commentaires concernant les propositions sont évaluées, on peut dire que le point de vue de Colgate-Palmolive-Hacı Şakir Türkiye sur l'externalisation des pratiques des ressources humaines et sur les critères de succès des processus de leur externalisation est basé sur cet objectif.

## CONCLUSION:

L'externalisation, une stratégie d'entreprise incontournable de nos jours, est un composant principal de l'avantage concurrentiel des entreprises à condition d'être dirigée d'une façon efficace. Dans cette perspective, l'analyse des critères de succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines construit l'objectif principal de notre étude.

Après une revue et une étude approfondie de la littérature concernée, les propositions tirées de la théorie ont été analysées à l'aide d'une étude de cas réalisée dans une entreprise internationale et suivant les synthèses de nos analyses détaillées, on a constaté que ce sera plus préférable de réaliser des évaluations et des interprétations en tenant compte de l'idiosyncrasie organisationnelle. On a conclu que même si les étapes d'un processus d'externalisation, qui sont également valables pour l'externalisation des pratiques des ressources humaines, sont déterminées d'une façon précise dans la littérature, les différences organisationnelles jouent un rôle significatif sur l'impact des différents facteurs dites les critères de succès, sur la performance des processus d'externalisation.

On pense que surtout dans les entreprises internationales qui doivent respecter les normes de leur société mère –incluant aussi l'adoption de quelques pratiques des ressources humaines-; dans les entreprises où la culture organisationnelle s'appuie sur le facteur humain et à sa satisfaction et aussi sur une communication interne forte, et similairement dans celles qui considèrent le facteur humain comme une source importante pour création de l'avantage concurrentiel, les pratiques des ressources humaines dirigées en interne peuvent donner des résultats plus efficaces. Dans ces types d'entreprises, on peut dire que la gestion des activités des ressources humaines est considérée tant qu'une fonction stratégique pour la réussite de l'entreprise. Par conséquent et parallèlement à la théorie, on peut dire que la décision d'externalisation des pratiques des ressources humaines qui ne portent pas



d'importance stratégique consiste la première démarche du succès des processus d'externalisation.

Par cet objectif, on peut supposer que les entreprises qui portent des caractéristiques similaires à ceux qui sont cités auparavant, peuvent quelques fois complètement s'éviter l'externalisation de leurs activités des ressources humaines. Et au cas où elles les externalisent, l'idiosyncrasie organisationnelle se montrerait encore une fois. On peut présumer que l'objectif principal de ces entreprises sera de garder le contrôle sur toutes les pré- et post- activités d'externalisation et donc elles dirigeront les étapes de leur processus d'externalisation, comme l'analyse et la sélection des prestataires, la préparation des contrats pour réaliser ceci. Par conséquent, à la fin de nos analyses, on a constaté que les succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines sont contingent à la culture, aux normes et aux valeurs organisationnels.

Désormais, pendant l'analyse des critères de succès des processus d'externalisation des activités des ressources humaines, on pense qu'il est essentiel de faire des interprétations en tenant compte les spécificités des cas étudiés. On a revenu sur la conclusion que ce sera mieux et plus raisonnable de définir les critères de succès en tenant compte la culture, les normes et les valeurs des entreprises, ainsi que leur structure organisationnelle. Comme une meilleure solution, on peut offrir la détermination particulière des critères de succès des processus d'externalisation des activités des ressources humaines pour chaque organisation, sur la base des critères de succès déjà définis.

Il est à noter qu'au cours des analyses de la littérature concernée concernant les critères de succès des processus d'externalisation des activités des ressources humaines, on s'est rencontré de quelques limitations. On a généralement constaté qu'il s'agit d'une correspondance entre les critères de succès des processus d'externalisation des activités des ressources humaines et ceux des autres activités des entreprises. On en a ainsi argumenté que les critères de succès des processus d'externalisation d'une certaine fonction, peuvent être aussi valables pour les applications des ressources humaines. Même si on a essayé d'évaluer spécifiquement

les critères de succès des processus d'externalisation des activités des ressources humaines, les interprétations de certains cas sont restés quelques fois limitées.

Finalement, on peut exprimer que l'évaluation des critères de succès des processus d'externalisation des pratiques des ressources humaines entant que "idiosyncrasique", est une inférence qu'on ne peut pas généraliser. Mais on espère que cette recherche contribue aux futures recherches au sujet des analyses spécifiques sur les critères de succès des processus d'externalisation des activités ressources humaines.



## BIBLIOGRAPHIE

### A) OUVRAGES GENERAUX:

ANCELIN Michel, LAINE Antoine, Olivier Yves, ROUSSEY Annie, **“Les métiers des Services Généraux”**, Editions d’Organisations, Paris 1997

ANTHONY William P., PERREWE Pamela L., KACMAR Michele K., **“Strategic Human Resource Management”**, The Dryden Press, Florida State University, 1996

BOONE Louis E., KURTZ David L., **Contemporary Business**, 8ème édition, The Dryden Press, 1996

BRILMAN, Jean, **“Les Meilleures Pratiques de Management”**, 2<sup>ème</sup> Edition, Les Editions d'Organisations, Paris, , 2000

COOK Mary F., **Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost**, American Management Association, 1998

DESLAURIERS J.P.; **“Les méthodes de la recherche qualitative”**, Sillery: Presses de l'Université du Québec, 1988

GEYLAN Ramazan, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Ünite:10, Yayın No:12, Ağustos 1996

GOSSE Béangère, SARGIS Caroline, PRIMONT Pierre-Antoine, **“Les Stratégies d’Externalisation: Opérationnalisation et Changements Organisationnels”**, Les Cahiers de Recherche-CLAREE, Avril 2000

HAMEL Gary, PRAHALAD C.K., **Geleceği Kazanmak**, Çev.Zülfü Dicleli, Anadolu Grubu Yayınları, İstanbul, 1995

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

CORUSA Luna, **“Selecting and Managing an Outsourcing Provider”**, Cornel, 1996

MARTORY Bernard, CROZET Daniel, **“Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances”**, Dunod, Paris, 2001

MATHIS Robert L, JACKSON John H., **“Human Resource Management”**, 9th Ed., South-Western College Publishing, USA., 2000

MEJIA Luis G.R., **Managing Human Resources**, 2ème édition, Prentice Hall, New Jersey, 1998

MONDY Wayne R, NOE Robert M., PREMEAUX Shane R., MONDY Judy Bandy, *Human Resource Management*, 8ème Edition, New Jersey, Prentice-Hall, May 2001

PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, 5ème Edition, Librairie Vuibert, Paris, 1999

ROBSEN Wendy, *Strategic Management & Information Systems*, Pearson Editions, United States, 1997

WEISS Dimitri et Collaborateurs, *La Fonction Ressources Humaines*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993

William P. Anthony, Pamela L. Perrewé, K. Michele Kacmar, *Strategic Human Resource Management*, Florida State Univ. 1996

ZARIFIAN Philippe, *“Objectif Compétence”*, Editions Liaisons, Paris, 1999

Ernst&Young İçerik Ekibi, *Düşünmeden sonuca İnsan Kaynakları*, Ernst&Young , Kasım 2002

## B) THESES:

ARSLANTAŞ Cem Cüneyt, “Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 1999

AYDINLI Fulya, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul 2001

BÜBER İmdat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaktan Yararlanma ve Seçilmiş Sektörler İtibarıyla İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1999

ÇİTİL İlker, “Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerim İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul 1997

## C) ARTICLES

ACAR Ahmet Cevat, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, No:406, 1998, Pp:76-80

AKINCI Beril, "Akamedisyen Gözüyle: Outsourcing ve İnsan Kaynakları Yönetimi", *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, No:12, Octobre 1997, Pp :23-26

ALLEN Sandy, CHANDRASHEKAR Ashok, "Outsourcing Services: The Contract is Just the Beginning", *Business Horizons*, Mars-Avril 2000, Pp:25-34

ALVA Marilyn, "Managing a successful Company: Sony hands off human resources Functions to outside firms", *Investor's Business Daily*, March 2003, Pp: 17-18

ARSLANTAŞ Cüneyt, "A New Management Strategy: Outsourcing", *Yönetim*, No: 34, Pp:108-112

ARSLANTAŞ Cüneyt, "Managing the Outsourcing Process", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, No:2, Kasım 99, Pp:103-113

AUMUELLER Brian, "Recruitment Outsourcing Strengthens Overall Value of HR", *Advantage Human Resourcing*, December 2002, Pp:17-19

BANHAM Russ, "Cut to the Core", *CFO- Magazine for Senior Financial Executives*,\_Octobre 2001, Pp:14-16

BARNEY Jay B., RIGHT Patrick M., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol:37, No:1, Pp.32-36

BAYDERE Sadık, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri", *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Ağustos 1997, Pp:24-26

BROADBENT Bob, "Outsourcing Solutions: A Pratictioner's Perspective on Barriers and Enablers", *Outsourcing Advisor*, Vol:2, No:1, Winter 2001, Pp:2-5

BUHLER Patricia M., "Managing in the 90's: The changing role of HR: Partnering with managers", *Supervision*, Vol:60, No:6, June 1999, Pp:16-18

CABRERA F. Elisabeth, "Strategic Human Resource Evolution", *HR. Human Resource Planning*, Vol:26, No:1, 2003, Pp:41-51

CAMERON Kim S., "Strategics for Succesful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Volume 33, Summer 1994, Pp:189-192

CORREIA Kathleen, "Get into the Outsourcing Loop", *HR Focus*, April 94, P:15

DAVY Jo Ann, "Outsourcing human resources headaches", *Managing Office Technology*, Vol:43, No:7, September 1998, Pp:5-8

DÜREN Doç. Dr. A. Zeynep, "L'externalisation: Un Outil Stratégique d'Avantage Concurrentiel", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001), Pp:127-135

FLANNERY Thomas, HECKATHORN Larry, "How to Build Your Business Case for Outsourcing", *Benefits Quarterly*, Vol:19, No:3, 2003, Pp:7-10

GÖKMEN Burak, "Temel Yetkinlikler ve Parenting Yaklaşımı", *BNET 2002*, no:10, Pp:7-8

GREER Charles R, YOUNGBLOOD Stuart A., GRAY David A, "Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision", *The Academy of Management Executive, Ada*, Vol 13, No 3, August 1999, Pp: 85-96

KARAYILMAZLAR Selman, "Bilgi İşlem Taşeronluğu(Outsourcing)", *İ.Ü İşletme Fakültesi İ.İ Enstitüsü Dergisi*, Yönetim, No:22, Ekim 1995, Pp:23-24

KESER Aşkın, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi" *U.U.İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, Ekim 1999, Pp:3-9

KHATRI Naresh, PAWAN S.Budhwar, "A Sudy of Strategiv HR Issues in an Asian Contexte", *Personel Review*, Vol:31, No:1-2; 2002, Pp:166-199

KHATRI Naresh, NANYANG Ong Pin Nee, "Managing human resources in a global era", *Management Research News*, Vol: 23, No: 2-4; 2000, Pp: 80-82

KIMURA Fukunari, "Subcontracting and the Performance of Small and Medium Firms in Japan", *Small Business Economics*, No:18, 2002, Pp:163-175

KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "HR Outsourcing and its Impact: the Role of Transactional Costs", *Personel Psychology*, Vpl:52, No:1, Automne 1999, Pp:113-137

KLAAS Brian, MCCLENDON John, GAINEY W.Thomas, "Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics", *Human Resource Management*, Vol:40, No:2, Summer 2001, Pp:125-138

LAABS Jennifer J, "Successful Outsourcing Depends on Critical Factors" *Personnel Journal*, October 1993, Pp. 51-60

LEONARD Bill, "What do HR Executives Want from CEO's", *HR Magazine*, July 1998, Vol:43, No:13, Pp:92-96

LEONARD Bill, "Senior level hiring authority shifts to line managers", *HR Magazine*, July 1998, Vol:43, No:8, Pp:18-22

LİSTER Terry, "Human Resources Management in Outsourcing Process", *Outsourcing Advisor*, Vol:3, No:1, 1999, Pp:5-6

MARTINSONS G.Maris, "Outsourcing IS", *Long Range Planning*, Vol:26, No:3, 1993, Pp:23-24

MAURER Rick, MOBLEY Nancy, "Outsourcing: Is it the Department of the Future", *HR Focus*, Vol:75, No: 11, Novembre 1998, Pp:9-10

MC CRACKEN Martin, WALLACE Mary, "Towards a Redefinition of Strategic HRD", *Journal of European Industrial*, Vol:24, No:5, 2000, Pp:281-292

MC DERMOTT Micheal J., "The evolution of outsourcing: the next step for many companies is "transformational outsourcing," allowing them to leverage strategic relationships to enhance their own capabilities.", *The Chief Executive*, Juin 2002, Pp:96-102

MC GLONE R.John, "Outsourcing for Growing Companies", *HR Focus*, April 1997, P:10

NORMAN Stephen, ARBUCKLE Rob, "HR Outsourcing; A Money Saving Strategy", *Credit Union Executive Journal*, Mars-Avril 2000, Vol:40, No:2, P:34-39

ORHAN Mustafa, "İnsan Kaynağı Şirketinizde Stratejik Bir Güç mü?", *Active Finans Dergisi*, Sayı:8, 2003, P.17

PELHAM Denise, "Is it time to outsource HR", *Training*, Vol:39, No:4, Pp:50-57

PHAN T.Huong, KLEINER H.Brian, "New Developments in Employment Applications", *Management Research News*, Vol:23, No:7/8, 2000, Pp:30-35

ROBINSON B. Brook, "Bureaucratic Inefficiency: Failure to Capture the Efficiencies of Outsourcing", *Public Choice* 107, 2001 Pp.253-270

SAUNDERS Carol, GEBELT Mary, HU Qing, "Achieving Success in IS Outsourcing", *California Management Review*, Vol:39, No:2, Hiver 1997, Pp:74-80

SCARCIA Costantino, "Outsourcing Human Resources: Why Partnering Up Works", *New Jersey Business*, Jun 2002. Vol. 48, No: 6; Pp:13-19

SCHULLY Ethel, "Becerikli Dış Kaynak" *Executive Excellence*, No:31, Octobre 1999, P:13

SPEE James, "Addition by Subtraction", *HR Magazine*, Mars 1996, Pp:38-43

SWITSER Jim, "Trends in Human Resources Outsourcing", *Management Accounting*, Novembre 1997, Vol:79, No:5, Pp:22-26

VENARD Bertrand, "La Théorie des Coûts de Transaction Appliquée aux achats", *Revue Internationale de l'Achat*, Vol:15, No:1, 1995, Pp.3-5

WESTLAKE Alan, "Take Your Partners", *The Banker*, Septembre 2001, Pp:4-7

WILLIAMSON O.E, “Transaction Cost Economics: How it works; Where it is headed”, *De Economist*, 146, 1998, Pp:23-58

WRIGHT M. Patrick, McMahan C.Gary, McWilliams Abigail, “Human Resources and Sustained Competitive Advantage:A Resource Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol:5, No:2, May 1994, Pp:303-304

#### D) AUTRES:

AKİDİL İdil, “Genel Müdür İnsan Kaynakları Sorumlusu’nu Sorguluyor”, Haziran 2003, [www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp)

AKİDİL İdil, “İnsan Kaynakları ve Stratejik Önem Saplantısı”, Nisan 2003, [www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp](http://www.ntvmsnbc.com/news/78851/asp)

AKTAN C.Can, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri : İnsan Mühendisliği”, TÜGİAD Yayını,1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/>

ARFAOUI Fouad, BUHBOT Guy, N’GAZO Bernard, Pricewaterhouse Coopers, Les Echos, “Les Risques de la Stratégie d’Externalisation”, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>, Octobre 2000

BROCKBANK Wayne, “Yüksek Katma Değer Kazandıran İnsan Kaynakları İçin Yüksek Katma Değerli İnsan Kaynakları Yetkinlikleri”, Mars 2003, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

BROUSSE Franklin, “Les Principaux Risques Liées au Contrat”, Septembre 2003, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

CORBETT Micheal F., “Best Practices for Deciding What Should Be Outsourced”, January 2001 [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

CORBETT Micheal F., “Managing the People Impact of Outsourcing”, September 2002, [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

CORBETT Micheal F., “Best Practices for Negotiating a Win-Win Relationship” January 2002, [www.firmbuilder.com](http://www.firmbuilder.com)

DECOMBES Serge, <http://solutions.journaldunet.com/0209/020912>, Septembre 2002

DELORME Michel, “Le changement de la Culture Organisationnelle: Enjeux et Défis pour l’Organisation et les Individus”, <http://www.fedecegeps.qc.ca>

DUMOULIN Régis, MARTIN Aude, “Une Approche Exploratoire de l’Externalisation R&D: Vers une modélisation des paramètres nécessaires”,



Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Avril 2003, <http://www.strategie-aims.com/tunis/communications.htm>

ERKMENOL Adnan, "*Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*", Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, TÜSSİDE Yayını, Kocaeli, 1997

FARES M'hand, SAUSSIÉ Stéphanie, "*Théorie de Coûts de Transaction et Théorie des Contrats Incomplets*", Centre d'Analyse Théorique des Organisations et des Marchés, Working Paper No:10, 1998, [atom.univ-paris1.fr/documents](http://atom.univ-paris1.fr/documents)

HUMBEECK Daniel Van, "Externalisation de la Performance en Entreprise", [http://www.uwe.be/agenda\\_wallon/](http://www.uwe.be/agenda_wallon/)

LANDRY A.James, "Charting the Course-Key Trends Impacting Human Capital Leadership", Octobre 2000, [www.insankaynaklari.arthurandersen.com](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com)

PHAN Denis, SOMMER Thierry, "Les relations opérateurs – équipementiers dans le secteur des télécommunications : leçons de la théorie des coûts de transactions", <http://perso.wanadoo.fr/thi/prof/articles.htm#11>, P:2

PRECLIN Vivian, TRUNTZER Caroline, "L'Externalisation", [http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches\\_produits/exposeexternalisation](http://leshumas.insa-lyon.fr/management-entreprise/ressources/marches_produits/exposeexternalisation)

ROY Joanne, "*Types d'Etudes; Etudes non-expérimentales*", Notes de Cours, Université de Moncton, Canada, Septembre 1998

SAOUD Jean, "Externalisation Administrative et Comptable; Les Avantages Pour Un Fournisseur", [www.asefa.org/actualite](http://www.asefa.org/actualite), Juin 2000

SOFRES Taylor Nelson, "Pratiques et Tendances du Marché de l'Externalisation en France" <http://arthurandersen.fr>, Janvier 2001

STOKKINK Denis, <http://www.ulb.ac.be/actualite/interviews/interview5.html>

QUELIN Berthrand, BARTHELEMY Jérôme, "L'externalisation stratégique", L'Art de la Gestion des Risques, <http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles>

TARSH Simon, "Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards", [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com)

TAŞTAN Seçil, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi" <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje10.html>

"Choisir des Fournisseurs", <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inee-ef.nsf>, mise à jour 15.12.2003

"De la sous-traitance à l'externalisation", [http://www.achateursinfo.com/actualites\\_externalisation](http://www.achateursinfo.com/actualites_externalisation)

“Dossier d’externalisation”, <http://strategis.ic.gc.ca>

“Deux approches fondamentales: recherche qualitative et quantitative”,  
[http://www.communication.gc.ca/services/por\\_rop/rtr\\_06\\_f.html](http://www.communication.gc.ca/services/por_rop/rtr_06_f.html)

Employee Benefit Plan Review, “Interview with Anna M.Rappaport, P.10,  
[www.discover-learning.com/Store/newsletters](http://www.discover-learning.com/Store/newsletters), March 2001

“Externalisation des ressources humaines: le défi est annoncé pour 2003”,  
Novembre 1999, <http://solutions.journaldunet.com/99nov/991124hrout.shtml>

“Externalisation: Les questions à se poser avant d’engager la  
démarche”;Chambre de Commerce et d’Industrie de Rouen; Département  
Industrie et Services; [www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation](http://www.rouen.cci.fr/industrie/externalisation)  
“İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”,  
[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, “1. Outsourcing Zirvesi  
Oturma Notları”, [www.hrdergi.com/eskizirveler](http://www.hrdergi.com/eskizirveler), Kasım 2002,

“Kişisel Liderlik -Colgate Palmolive’de Global Liderliği Anlamak ve Tanımak”,  
Colgate-Palmolive Eğitim Kitapçığı, 2000

“Le Guide d’Evaluation Professionnelle”, Union Internationale de  
Communications, <http://www.itu.int/itudoc/gs/promo/g81130.html>

“Le Livre Blanc:Externalisation” <http://www.francetelecom.com/fr/>, 2002

Notes de cours proposées par Elodie et Mélanie, [http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/1999/mond\\_lim.htm](http://www.ac-bordeaux.fr/Etablissement/SudMedoc/ses/1999/mond_lim.htm), Académie  
Bordeaux, Année scolaire 1999/2000

“Outsourcing HR Business Processes: Key Trends and Success Factors”, Gartner  
Group’s Executive Report Series, Decembre 2003,  
[www3.gartner.com/5\\_about/news/outsourcing](http://www3.gartner.com/5_about/news/outsourcing)

“Top Ten Reasons to Outsource”,  
<http://www.800support.com/Reference/topten.html>

“Will Outsourcing Destroy Human Resources Departments?”,  
<http://80-nr.ccn.com.dax.lib.unf/edu>

<http://arthurandersen.fr>

<http://www.outsourcing.com>

<http://www.ipst.fr/Labornovo/Francais/Fiches/la%20soustraitance.htm>

<http://www.ac-clermont.fr/pedago>, “Les Options Stratégiques”-Chapitre 12

<http://www.chez.com/chouette>, “L’externalisation: marché émergent, nouvelles opportunités”, Mars 2000

[http://www.acheteursinfo.com.actualites\\_externalisation\\_prt.html](http://www.acheteursinfo.com.actualites_externalisation_prt.html)

<http://www.documens.com/francais/globalisation.html>

[www.isalariat.fr/entreprise/externalisation.asp](http://www.isalariat.fr/entreprise/externalisation.asp)

<http://www.outsourcing.com/frhow>

<http://strategis.ic.gc/epic>, Juillet.2003

<http://www.hewitt.com>

<http://strategis.ic.gc/epic>, 17.07.2003

[http://www.asterion.fr/sitecom\\_img/medias/pdf/outsourcing.pdf](http://www.asterion.fr/sitecom_img/medias/pdf/outsourcing.pdf),  
“L’Outsourcing”

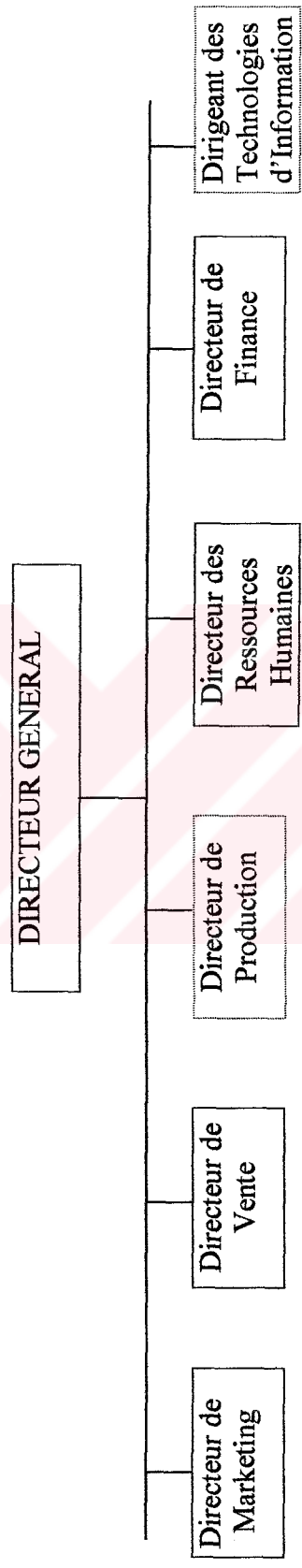
<http://www.phenix-fm.com/pageLibre00010089.html>

<http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork>

[www.pharosdanismanlik.com/dkk.html](http://www.pharosdanismanlik.com/dkk.html)

ANNEXE 1

**SCHEMA ORGANISATIONNEL DE COLGATE-PALMOLIVE-HACI ŞAKİR  
TÜRKİYE (Les Directeurs d'entreprise)**



1. Les affaires concernant le personnel de votre entreprise sont connues par le nom de:  
 La gestion des ressources humaines  La direction du personnel
2. A qui est rattaché votre dirigeant des ressources humaines?
3. Combien de salariés travaille dans votre département des ressources humaines?
4. Quels sont les domaines de responsabilités des départements des ressources humaines de votre entreprise?  
 La Sélection et le recrutement  La formation et le développement  
 La Rémunération  L'appréciation des performances  
 La Gestion des Carrières  Les relations employés-employeurs  
 La Gestion des Avantages Sociaux  Autres
5. Est-ce que votre entreprise a une mission, une vision et des stratégies écrites?
6. Quelles activités sont réalisées au sein de votre entreprise?  
 Les plans des ressources humaines  
 Les analyses de postes  
 La préparation des descriptions de postes  
 La préparation des spécifications de postes
7. Est-ce que les compétences de base de votre entreprise sont déterminées?  
 Oui  
 Non (Répondez la 9ème question)
8. Quelles sont les compétences de base des spécialistes des ressources humaines de votre entreprise?  
 Le savoir de l'exécution  La gestion du changement  Les tâches de *leadership*  
 Les tâches de consultation  Pensée stratégique et systématique  La spécialité fonctionnelle des ressources humaines  
 Les tâches de communication  Le savoir des cas juridiques  Langue étrangère  
 L'adaptation au travail d'équipe  Autres

9. Est-ce que votre entreprise a une politique d'externalisation spécifique?
10. Pouvez-vous déterminer les facteurs affectant les prises des décisions d'externalisation de vos certaines pratiques?
- L'avantage sur les coûts et la possibilité d'orienter les ressources vers les domaines plus efficaces
  - La focalisation sur les compétences de l'entreprise
  - La réalisation efficace de la pratique externalisée
  - L'utilisation efficace du temps
  - La possibilité de profiter des technologies développées
  - Le partage des risques
  - Autres
11. Lesquels sont réalisés au cours des processus d'externalisation d'une pratique de votre entreprise?
- La détermination des objectifs organisationnels
  - Les analyses de risques/rentabilité
  - La recherche des candidatures de prestation
  - La préparation des appels d'offre
  - L'appréciation de la performance des prestataires
  - Aucun d'entre eux
12. Pouvez-vous souligner les critères le plus importants qui favorisent le choix des prestataires convenables pour votre entreprise?
- La spécialité technique
  - Les processus de travail bien définis
  - L'expérience
  - La responsabilité et la flexibilité
  - Le partage des objectifs communs
  - Les bonnes références
  - Solidité financière
  - Autres
13. Qui dirige les relations de prestation de la fonction externalisée concernée?
- Le directeur général
  - Le directeur des ressources humaines
  - Les dirigeants des départements des ressources humaines
  - Le dirigeant de la fonction concernée
  - Autres

14. A quels domaines utilise-t-on des applications d'externalisation ?

- La gestion des ressources humaines
- Les systèmes d'information
- La finance
- Les relations publiques, marketing ...
- Les services clientèles
- Autres

15. Est-ce qu'on a réalisé les applications citées au dessous dans 5 années précédentes? Si oui, est-ce qu'on a pris un service de consultation?

	Oui	Non
<input type="radio"/> Downsizing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Ré-ingénierie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> La gestion de qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/> Fusions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Choisissez...

- Nous retenons des formateurs à cadre
- Pour les applications de formation, nous assurons des formateurs en externe.

17. Aux quelles pratiques on profite de l'externalisation?

- Les affaires de photocopie
- Les services de courrier
- Les services de logistique
- La sécurité
- Le nettoyage
- La transportation du personnel
- Le catering
- Aucune d'entre elles

18. Pouvez-vous déterminer les inconvénients de l'externalisation selon les applications réalisées au sein de votre entreprise?

- La perte du contrôle
- Le risque de défaillance du prestataire
- La dépendance à l'entreprise prestataire
- La perte des savoirs confidentiels
- L'affaiblissement de la motivation des salariés
- Autres





Doc. Dr. İdil KAYA  
Galatasaray Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürü

Yrd. Doç. Dr.  
Sibel Yılmaz

Sibel

Yrd. Doç. Dr.  
Aylin Akıncı  
Seyhanlı

Aylin

Yrd. Doç. Dr.  
Evgül Başkötter

Evgül