

L'externalisation des centres de services, analyse comparative sur site et hors site.

par Nicolas Dufour et Gilles Teneau

Nicolas DUFOUR
Doctorant Cnam LIRSA
Département CCA

25 rue de l'Eglise, 92160 Antony
40 rue des Jeuneurs, 75002 Paris
06 98 71 79 15
nicolas.dufour92@gmail.com

Gilles Teneau
Professeur associé ISC Paris

148, boulevard Macdonald, 75019, Paris
06.77.80.26.81
gilles_teneau@yahoo.fr

L'externalisation des centres de services, analyse comparative sur site et hors site.

par Nicolas Dufour et Gilles Teneau

Nicolas DUFOUR
Doctorant Cnam LIRSA
Département CCA

Gilles Teneau
Professeur associé ISC Paris

Résumé

L'externalisation des centres de services, analyse comparative sur site et hors site.
par Nicolas Dufour et Gilles Teneau

Cet article concerne l'externalisation des centres de service avec pour spécificités de comparer les pratiques d'externalisation survenant sur site et hors site client. En étudiant quatre cas d'entreprise ayant procédé à l'externalisation de leurs centres de services, nous démontrons qu'il existe des différences en matière de contrôle de l'activité, de diffusion du risque et de simplification entre les externalisations survenues sur site et hors site. Les résultats de la recherche montrent que si l'externalisation sur site est l'occasion de mieux garder la maîtrise de son activité, celle-ci peut se situer dans une « illusion du contrôle » au sens de M. Power (1999) et elle apparaît comme moins pertinente en termes de simplification de l'activité et de diffusion du risque que l'externalisation hors site.

Mots clés : Externalisation, centre de services, contrôle, diffusion du risque, simplification.

Services Center Outsourcing, a Comparative Study between Off-site and On-site Outsourcing.
by Nicolas Dufour and Gilles Teneau

Abstract

This article concerns the outsourcing of the service centers with for specificities to compare the practices of customer on-site and off-site arising outsourcing. By studying four cases of company having proceeded to the outsourcing of their service centers, we demonstrate that

there are differences regarding control of the activity, the risk transfer and the simplification between the on-site and off-site arisen outsourcings. The results of the research show that if the on-site outsourcing is an opportunity to keep better control of its activity, this one can be situated in an "illusion of control" according to M. Power (1999) and it appears as less relevant in terms of simplification of the activity and the risk transfer than the off-site outsourcing.

Keywords: Outsourcing, Services centers, Control, Risk Mitigation, Rationalization.

La externalización de los centros de servicios , análisis comparativa en un área industrial o fuera de ella.

Resumen

Ese artículo trata de la externalización de los centros de servicios con la especificidad de comparar las prácticas de externalización que sobrevienen en una área industrial o fuera de ella. Estudiando cuatro casos de empresas que han procedido a la externalización de sus centros de servicios, demostraremos que existen diferencias en los asuntos de control de la actividad , de difusión del riesgo y de simplificación entre las externalizaciones sobre área , es la ocasión de controlar de una manera mejor la actividad, esa misma actividad puede ser considerada como una "ilusión del control" en el sentido de M.Power (1999) y aparece como menos pertinente en términos de simplificación de la actividad y de la difusión del riesgo que la externalización fuera de la área industrial.

Palabras claves: externalización, centro de servicio, control, difusión del riesgo, simplificación.

L'externalisation des centres de services, analyse comparative sur site et hors site.

Introduction

Notre question de recherche vise à déterminer ce qui différencie fondamentalement l'externalisation hors site (ce que l'on appelle le Business Process Outsourcing) et sur site, aussi appelée délégation (fait de confier l'exploitation d'un centre à une société prestataire extérieure juridiquement et physiquement à l'entreprise externalisatrice). Notre étude porte sur l'externalisation uniquement située en France. Nous partons du postulat qu'il existe une différence fondamentale entre externalisation des centres de service survenant sur site et hors site en tant qu'enjeux de rationalisation et de contrôle de l'organisation

Si le contrôle, la diffusion du risque et la simplification sont les trois enjeux de l'externalisation (Veltz, 2008), notre recherche vise à apporter un éclairage quant à ce tryptique ainsi qu'à mettre en avant l'étendue des différences existant entre ces deux modes d'externalisation. Nous cherchons en outre à montrer les avantages comparatifs de ces deux modes d'externalisation.

En s'inscrivant dans un cadre conceptuel se situant dans la lignée du post-taylorisme (Deming, 1993), nous analysons quatre cas d'entreprise dans lesquelles nous sommes intervenus en recherche-intervention transformative, recherches complétées par des entretiens confirmatoires pour chacun des cas d'entreprises étudiés. Après avoir exposé notre cadre conceptuel et nos résultats, nous nous livrons à une comparaison inter-cas nous permettant de discuter les résultats de l'étude et d'émettre des recommandations à destination des managers.

1. Partie théorique-L'externalisation, un enjeu de performance, de risque et de contrôle.

Notre cadre conceptuel s'intéresse aux enjeux démontrés de l'externalisation en termes d'optimisation de l'organisation, de contrôle des risques et simplification de l'activité.

1.1. L'externalisation, ontologie du concept et ancrage théorique.

L'externalisation se définit comme une notion distincte de la sous-traitance, « *modifiant durablement, en soustraction de la firme vers le marché, les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources* » (Fimbel, 2003, p28). L'externalisation est en effet souvent envisagée comme un moyen moderne de conduire le changement et de mener à bien la stratégie d'une organisation dans une logique de flexibilité à la fois stratégique et dynamique (Bucki, Pesqueux, 1992). L'externalisation est définie comme « *un arrangement dans lequel la société (le client) s'adresse à une autre société (le prestataire de services) pour exécuter une fonction particulière en son nom* » (Mohr et al., 2011). Elle est perçue comme permettant de déléguer à un agent externe la responsabilité opérationnelle de processus ou de services précédemment fournis intérieurement à l'organisation (Swink, 1999).

Nous centrons notre analyse sur l'externalisation des centres de services, organisations dont la mission est de recevoir des « appels entrants » et/ou de générer des « appels sortants » de nature technique. Ces derniers assurent des missions variées de dépannage des clients, de mise à jour des procédures, de reporting, de définition d'indicateurs et de participation à un ensemble de projets des entreprises clients dans une approche d'accompagnement et de conseil. Ils se distinguent en cela des centres de renseignements téléphoniques qui ne sont pas autonomes, ont un fonctionnement industrialisé et normé, basé sur des actions récurrentes et rationalisées visant à fournir des informations. Là où les centres d'appels s'inscrivent dans une logique taylorienne, les centres de services, dont la mission se veut plus large et adaptative, relèvent davantage d'une logique post-taylorienne (Deming, 1993).

1.2. L'externalisation des centres de service comme stade moderne du post-taylorisme.

Les centres de renseignement téléphoniques ont fait l'objet d'un nombre important d'études depuis la fin des années 1990 (Kislowksi, 1996). Ces recherches soulèvent l'importance des enjeux de rationalisation et d'optimisation de l'activité (mesures de réalisation, mesures d'impacts) mettant les centres de services au centre d'une logique post-taylorienne conduisant les dirigeants à rechercher de nouvelles formes d'organisation via l'externalisation notamment. Les centres d'appels puis les centres de services sont un moyen d'essayer de nouvelles logiques organisationnelles empruntées au taylorisme et aux approches ayant suivies telle que le post-taylorisme (Wickham, Collins, 2004).

Le post-taylorisme s'inscrit dans un enjeu de productivité accrue, de flexibilité renforcée mais aussi de maintien et d'amélioration de la qualité. On dénombre plusieurs modalités visant à atteindre ces objectifs : Total Quality Management, cercles de qualité, Knowledge Management, mais aussi recours aux centres d'appels et à l'externalisation.

Il existe au travers de l'externalisation un potentiel d'optimisation de la performance d'une entreprise tout en gardant une certaine marge de contrôle sur l'activité externalisée (Bain, Taylor, 2000). En s'intéressant aux centres d'appels en Grande-Bretagne, Brown et Maxwell (2002) démontrent que la qualité de service et la satisfaction client découlent de pratiques de management axées sur le relationnel avec le client en développant l'empathie, la réactivité, l'assurance dans les conseils fournis. Ils complètent les études réalisées par Frenkel et al. (1998) sur l'organisation du travail dans les centres d'appels, fonctionnant selon un modèle taylorien. Les objectifs poursuivis sont la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, le souhait de recentrer l'organisation sur le cœur d'activité, la volonté d'augmenter la flexibilité au sein d'une structure (Fan, 2002). De telles pratiques permettent de résorber des coûts intangibles pour l'organisation mais aussi d'améliorer la relation client par des services de meilleure qualité en cas d'externalisation réussie (Wei Khong, 2005).

1.3. L'externalisation des centres de services : le post-taylorisme et les enjeux actuels de contrôle, simplification et diffusion du risque.

L'ancrage post-taylorien dans lequel s'inscrivent les centres de services nous fournit une grille de lecture des enjeux d'externalisation sur site et hors site, objet de notre étude : si l'externalisation se situe dans un tryptique de contrôle, de simplification et de diffusion du risque au sens de Veltz (1998), les centres de services prolongent cette logique.

-Contrôle de l'activité : Pour Barthélémy et Donada (2007), la nécessité de garder le contrôle sur l'essentiel de l'activité caractérise la démarche d'externalisation. La réussite d'une démarche d'externalisation repose sur la sensibilisation par le management des différents collaborateurs à l'intérêt d'une telle démarche (Zhu et al., 2001) tout en faisant vivre une relation d'affaires entre le prestataire et l'entité externalisatrice en ne se focalisant pas uniquement sur les gains à court terme ou les économies d'échelles (Kakabadse, 2000). Pouvoir garder un contrôle suffisant de l'activité est essentielle pour réduire certains risques tels que l'opportunisme¹. Face à ce type de risque, des réunions fréquentes entre membres de chaque entité ainsi qu'un suivi régulier par le biais d'indicateurs et de tableaux de bord permettront un meilleur contrôle de l'activité externalisée. Transaction, délégation et surveillance sont au cœur du dispositif d'externalisation comme le rappelle B. Quélin (2003, p.16). Il s'agit de moyens d'amélioration continue mis en avant dans le cadre d'une modèle post-taylorien, axé sur l'autonomie décisionnelle des managers de proximité et des opérationnels.

-Simplification : Bain et al., 2002 démontraient que l'essor des centres de services a été permis par l'avènement des technologies de l'information et de la communication, cette « troisième révolution industrielle » au sens de Daniel Cohen (2006). Ce nouveau mode d'accès au client avait été pensé dès l'origine dans une logique taylorienne intégrant les besoins modernes des clients en termes de rapidité, de simplicité et de qualité. Peaucelle (2000) démontrait ainsi que le post-taylorisme visait à répondre simultanément à une pluralité d'objectifs et que le recours au centre de services s'inscrivait dans cette perspective : faire coïncider livraison à temps, qualité, diversité des services fournis et flexibilité. La

¹Les auteurs rappellent que le risque d'opportunisme est issu de l'existence d'intérêts divergents entre l'entreprise prestataire et l'entreprise externalisatrice.

simplification prônée par le modèle post-taylorien est d'autant plus recherchée dans un monde où l'on passe d'un marché de masse de distribution de produits normés à une approche de multitude de marchés de niches visant l'adaptation client et la diversification poussée à l'extrême. Cette « longue traîne » au sens de Chris Anderson (2004) suppose la simplification et la flexibilité de la distribution de biens et services face à des attentes multiples et sources de complexité (Hampson, Morgan, 1999). Desai (2010) démontre que malgré cette aspiration à la performance, la complexité caractérise la gestion des centres de services, dans cette optique leur externalisation est un mode de simplification par délégation à un prestataire.

-Diffusion du risque: L'un des enjeux du modèle post-taylorien auquel répondent les centres de services est d'aller au-delà de la rationalisation (enjeu de mesure de réalisation) vers une amélioration continue de la qualité et une réduction des risques liés à l'activité (mesure d'impact), notamment les risques liés à la supply-chain, la non-satisfaction dans la fourniture de biens et services pouvant affecter l'entreprise ou encore le risque fournisseur (Vallas, 1999 ; Currie, Willcocks, 1998). Les études relatives à l'externalisation des activités de service montrent que le processus de gestion du changement se veut itératif et interactif, apportant une attention forte à la gestion de la relation-client dans une logique de management de la qualité et de diffusion du risque client (Dyer et al., 2001). En lien direct avec les enjeux de management de la qualité propres au modèle post-taylorien, l'externalisation est un processus visant aussi à renforcer le partage des risques dans une logique de type Enterprise Risk Management (Belcourt, 2006). L'essor de la gestion des risques s'inscrit ainsi dans une démarche de gestion de la qualité et de performance accrue tout en permettant une meilleure flexibilité par la maîtrise des processus (Jemison, 1987). L'externalisation d'une activité répond non seulement à ces enjeux de qualité et de performance mais aussi de réduction et d'aspiration au contrôle des risques (Williams et al., 2006).

2. Partie empirique

Face à ces éléments théoriques, il nous a semblé intéressant de centrer notre recherche sur la différenciation entre externalisation sur site et hors site des centres de services via le tryptique de contrôle, de diffusion du risque et de simplification précédemment évoqué.

2.1. Méthodologie

Nous avons choisi d'analyser deux cas d'entreprises ayant procédé à des externalisations sur site ainsi que deux cas d'entreprises ayant procédé à des externalisations hors site. Nous avons mis en œuvre, dans une triangulation méthodologique (Todd, 1979) les diverses méthodes d'analyse de données utilisées (analyses de contenu, interventions et observations participantes, questionnaires). Pour traiter les données recueillies, nous avons utilisé une échelle de mesure à 5 postes, de « tout à fait d'accord » à « tout à fait en désaccord », selon le type Lickert, qui consiste en un énoncé affirmatif suivi de l'indication par le répondant de son degré d'accord ou de désaccord avec le jugement proposé (Usunier et al., 2000). Nous avons intégré dans notre questionnaire une colonne « commentaire » puis les données ont été analysées après codage manuel via des outils informatiques (Excel et Word).

-Le champ d'observation et la logique d'investigation : La méthodologie employée est de type recherche-intervention transformative. Pour chacun des quatre cas étudiés, des missions de conseil sur des périodes de longue durée ont été réalisées en vue de procéder à l'externalisation des centres de services. Les entreprises et services observés étaient tels qu'une intervention au sein des structures constituait un moyen pertinent d'accéder à un terrain de recherche empreint de confidentialité et de non-dit.

-L'analyse de contenu : Nous avons recueilli des informations concernant nos « cas d'entreprise » dans diverses sources (documents internes, articles, interviews, rapports déposés sur l'intranet). Notre objectif était de faire ressortir des éléments importants du contrôle, de la diffusion du risque et de la simplification au travers des différents

« contenus ». Ces contenus de rapports, de notes, d'articles, d'interviews venaient corroborer nos observations personnelles ou nos entretiens.

-Les entretiens : Pour chacun des cas exposés, les entretiens réalisés concernaient les managers, les cadres et quelques employés. Au total, 40 entretiens ont été réalisés au sein des 4 structures. Les questions portaient sur les notions de qualité, satisfaction, contrôle, diffusion du risque, expertise, compétence, flexibilité.

sur site	nb interview	durée entretien	Directeur (responsable client et prestataire)	Cadres (responsable qualité, superviseur, chef d'équipe)	Employés (prestataire)	diplôme	ancienneté des employés
ESS1	10	45'	2	4	4	Directeur et cadres Bac + 5 Employé Bac + 2	employés en moyenne 1 an
ESS2	10	45'	2	4	4	Directeur et cadres Bac + 5 Employé Bac + 2	employés en moyenne 1 an
hors site	nb interview	durée entretien	Directeur (responsable client)	Cadres (responsable prestation)	Employés (prestataire)	diplôme	ancienneté des employés
EHS1	10	45'	2	4	4	Directeur et cadres Bac + 5 Employé Bac + 2	employés en moyenne 3 ans
EHS2	10	45'	2	4	4	Directeur et cadres Bac + 5 Employé Bac + 2	employés en moyenne 3 ans

La principale constatation est liée au taux de turn over, il est beaucoup plus élevé dans l'externalisation sur site, nous pensons que cela est dû à la pression du client au regard du prestataire

Tableau 1. Détails des entretiens réalisés par étude de cas

Descriptif de l'étude : Notre recherche se base sur des constats réalisés et synthétisé entre les années 2005 et 2010.

Deux cas d'entreprises portent sur l'externalisation de centre de services sur site.

ESS1-La première concerne un constructeur automobile français ayant souhaité externaliser son centre de services sur site. (Période d'intervention 1 an, 10 entretiens)

ESS2-La seconde concerne le centre d'appel externalisé par un groupement d'intérêt économique rassemblant deux mutuelles. Il s'agit d'une externalisation consécutive à la fusion de deux centres d'appels. (Période d'intervention 6 mois, 10 entretiens)

Les deux autres cas d'entreprises concernent l'externalisation de centre de services hors site.

EHS1-La première entreprise est une filiale d'un fabricant de tabac qui a procédé à l'externalisation de son centre de services. (Période d'intervention 6 mois, 10 entretiens)

EHS2-La seconde entreprise est une filiale française d'un grand groupe international leader des centres d'appels externes. Cette filiale a souhaité externaliser son centre de services. (Période d'intervention 1 an, 10 entretiens).

2.2. Analyse et résultats.

Cette recherche nous amène à mettre en avant les singularités caractérisant l'externalisation sur site et hors site concernant les enjeux de contrôle, de diffusion du risque et de simplification de l'activité.

Cas d'étude sur site n°1-centre de renseignement d'un constructeur automobile français (ESS1).

Descriptif de l'entité : Notre première étude de cas est un constructeur automobile ayant souhaité externaliser son centre de renseignements et de services. Cette étude de cas a eu lieu au début de l'année 2005. Le centre de renseignement (Helpdesk) a été créé en 1995 afin de centraliser toutes les demandes d'aide et d'information. La décision d'externalisation sur le site client a été prise en 1999. Cette étude d'un an a été complétée par une dizaine d'entretiens. Les activités de ce centre de 100 collaborateurs sont la prise en charge des demandes de première ligne (dépannage informatique) et le transfert des demandes complexes vers des relais IT. Un contrôle important de l'activité est mis en œuvre (minutage des appels, suivi des quotas quotidiens, reporting standardisé et complet des communications, etc.).

Concernant le déroulement de l'externalisation, le constructeur automobile possédait plusieurs centres de service externalisés à différentes sociétés SSII. La raison principale de ce projet était la réduction des coûts en centralisant l'ensemble des activités. L'objectif de l'externalisation était de trouver une société qui prendrait en charge la gestion des appels de niveau 1. C'est-à-dire les appels où une procédure écrite existe ; l'entreprise prenant en charge le niveau 2 de support technique et niveau 3 d'expertise. Au final, 70 collaborateurs (sur les 100 au total) du prestataire ont été recrutées pour travailler au sein de ce centre de services.

Analyse de l'entité :

-Contrôle : Le contrôle du prestataire par le constructeur automobile comprenait: des processus dédiés, une démarche de management par qualité, un partage clair des responsabilités, des tableaux de bord. Les comités de suivi, de projets et de pilotage ont été mis en place pour contrôler la pertinence de l'externalisation. Les contrats d'externalisation, avec engagements de responsabilité et de qualité ont été définis avec des pénalités prévues en cas de non-conformité. Verbatim client : « Nous avons le contrôle sur ce qui se passe ici et nous pouvons refuser un recrutement si la personne ne nous convient pas ». Ce contrôle présente toutefois des limites, Verbatim Manager : « Nous sommes obligés d'engager des coûts pour la surveillance car les techniciens ne sont pas compétents sur nos produits ». L'externalisation sur site permet de répondre à l'ensemble des demandes selon la gestion des niveaux de services. Les managers du constructeur automobile voulaient être présents dans les phases de recrutement. Verbatim Manager : « Avec cette méthode de recrutement, il y a entente mutuelle sur la compétence des intervenants du centre ».

-Diffusion du risque : L'externalisation permet encore de réduire les risques tels que le dépassement des délais opérationnels. La perte du savoir faire a été identifiée comme un risque essentiel: Verbatim Manager : « Certaines personnes sont des éléments clés et sont indispensables (à court terme) au bon fonctionnement des services associés. Des démissions pourraient être de graves pertes de connaissances ». L'externalisation a permis de transféré sur le prestataire les enjeux de gestion de la connaissance par l'accompagnement d'une métrique détaillant la performance de chaque acteur. Une manière de répondre aux enjeux de risque a consisté à évaluer le prestataire comme un partenaire avec lequel le donneur d'ordres partage un risque industriel à moyen ou long terme. Cette approche vise à éviter les risques d'inefficience, soit le fait qu'un prestataire ne mette pas en œuvre tous les efforts nécessaires pour réduire ses coûts.

L'externalisation a permis de reporter sur le prestataire les insatisfactions des clients historiques, contribuant à réduire le risque d'image.

-Simplification : L'objectif de cette externalisation est de bénéficier d'une opportunité de savoir-faire et de transfert de compétences des spécialistes. Ainsi, pour les responsables de

l'entreprise automobile étudiée, l'externalisation sur site facilite non seulement le contrôle de l'activité mais renforce également la rentabilité de cette dernière.

La baisse de réactivité face aux sollicitations externes a encore été identifiée comme l'une des difficultés à laquelle répond l'externalisation : réduire la lourdeur des procédures en vue de gérer les demandes (incidents, nouveaux clients, etc. ...). Le prestataire était chargé d'intervenir sur l'ensemble des sites du constructeur automobile et de gérer les enjeux complexes (car multisites) de réactivité au lieu et place du client.

Cas d'étude sur site n°2- centre d'appel d'un GIE rassemblant deux mutuelles (ESS2).

Descriptif de l'entité : Notre seconde étude de cas a consisté en une mission de conseil au sein d'un groupement d'intérêt économique regroupant deux mutuelles. Cette étude de cas a eu lieu courant 2007 pour une durée de 6 mois. Une dizaine d'entretiens a été réalisée. Cette étude consistait à analyser un centre d'appel d'un grand groupe mutualiste issu de la fusion de deux centres d'appels. L'activité de ce centre consiste en la gestion de la relation client à distance pour l'ensemble du groupe mutuelle. L'effectif du centre est de 30 collaborateurs. Il s'organise de la manière suivante : un département de gestion des appels simples est mis en place, comprenant des opérateurs polyvalents avec absence de script et existence d'objectifs quantitatifs à atteindre (durée, nombre d'appels, etc.). A cela s'ajoute un département de conseils et services de mutuelle en ligne (appels complexes), comprenant des opérateurs plus spécialisés, ayant une grande autonomie dans la gestion de l'appel ainsi que des objectifs à la fois quantitatifs (vente) et qualitatifs (satisfaction du client). Le rapprochement des deux mutuelles a été l'occasion de mettre en commun des moyens humains et financiers et d'externaliser les centres d'appels respectifs des mutuelles.

Analyse de l'entité :

-Contrôle : Il y a peu de contrôles formalisés dans cette entité : des tableaux de bord hebdomadaires, une réunion de suivi chaque semaine et un contrôle journalier par le responsable du centre de services du GIE constituent l'essentiel des manières d'assurer un contrôle de l'activité. Le contrôle est facilité par la proximité du centre avec l'entreprise externalisatrice. Verbatim manager (entreprise cliente) : « *Je vois ce qui se passe, je suis là, je*

me consacre à la supervision, à veiller à ce que le travail soit bien effectué ». En termes de contrôle des recrutements, le GIE laisse à l'initiative du prestataire l'ensemble des décisions. Verbatim directeur GIE : « *vous prenez vos responsabilités* ».

-Diffusion du risque : La diffusion du risque dans le cadre de cette externalisation s'est trouvée plus limitée. Certaines dérives n'étaient pas contrôlées telles que celles liées aux intermédiaires nombreux dans l'organisation.

Nous observons que le risque lié à l'externalisation concerne de nombreuses parties prenantes (au sein de chaque mutuelle, au sein du GIE, au sein du centre de services). La diffusion du risque est liée aux problématiques de sécurité des données clients. L'externalisation a permis de mieux tenir compte de ce risque de perte de données en mettant en place une démarche qualité. Les centres des deux mutuelles présentaient des procédures différentes, cette externalisation a été l'occasion d'adopter une démarche commune de gestion réduisant la complexité et les risques associés tout en identifiant des responsabilités claires.

-Simplification : Pour les managers du GIE et du centre de services, cette externalisation sur site a permis une réallocation des ressources en concentrant l'investissement sur les activités centrales et stratégiques ainsi qu'une centralisation des connaissances des deux mutuelles et un transfert d'effets d'expérience.

Ce type d'externalisation réduit la lourdeur d'organisation, ce qui est un atout pour des mutuelles ayant des clients (sociétaires) personnes publiques, élus. Face à une activité présentant un risque image fort en cas d'insatisfaction, la simplification des procédures permises par l'externalisation apparaît comme un atout.

Cas d'étude hors site n°1- centre d'appel, filiale d'un fabricant de tabac (EHS1).

Descriptif de l'entité : Cette première étude de cas d'externalisation hors site d'un centre de service a eu lieu courant 2009, sur une durée de 6 mois. 10 entretiens ont été réalisés dans le cadre de cette étude. Le centre d'appel filial d'un fabricant de tabac a été créé peu avant l'étude. Son cœur de métier consiste en la gestion des « strators », ce sont des outils permettant la gestion, la comptabilité, la commande de produits pour les magasins du monde l'édition ou encore les bureaux de tabac. Les magasins appellent le centre de service lorsque ces derniers rencontrent une difficulté sur le fonctionnement de leur appareil. Il compte 50

collaborateurs au moment de l'étude. Son activité alors en forte croissance consiste en la gestion d'appels téléphoniques entrants et sortants pour de nombreux donneurs d'ordres. Sur cette activité, la stratégie poursuivie est une stratégie de domination par les coûts grâce à une rationalisation de l'activité et un positionnement de service « sur mesure ». Le service fourni est fondée sur la polyvalence des opérateurs qui doivent prendre en charge les différents appels. Les opérateurs sont dits « insourcés » car ils sont présents chez le donneur d'ordre. L'externalisation s'est déroulée aisément pour un centre de service récent et de petite taille.

Analyse de l'entité :

-Contrôle : Un contrôle de l'activité détaillé par les managers du centre d'appels et par les donneurs d'ordres a été mis en place (statistiques individuelles, système d'écoute, etc.. Verbatim Manager : *« Etant donné que le centre de services ne se trouve pas sur le site du client, le contrôle s'effectue par une réunion hebdomadaire et par des remontées de tableaux de bord ».*

-Diffusion du risque : L'un des principaux risques identifiés lors de l'externalisation a été de sous-estimer le caractère stratégique de la prestation. Ce risque se traduit, d'une part, par une possibilité accrue de fraude et d'autre part par une réglementation renforcée concernant notamment les données clients.

En outre, l'externalisation permet de répondre à un risque d'insatisfaction lié à un nombre important de « petits clients », induisant par ricochet des problèmes de livraison chez ses clients « grand compte », en transférant sur le prestataire la gestion de ces nombreux clients de faible taille. Une mauvaise évaluation des ressources a été identifiée (capacité d'accueil du helpdesk insuffisante, des réseaux engorgés, nombre de servers insuffisant etc.). L'externalisation vise à réduire ce type de risques en modifiant les infrastructures existantes : de nouveaux serveurs et réseaux ont été mis en place.

Concernant les risques d'insatisfaction des utilisateurs, le fait d'externaliser hors du site dégage le service informatique de l'entreprise de ses responsabilités pour les transférer sur le centre de services du prestataire (même si cela implique de perdre en proximité avec ses clients).

-Simplification : L'externalisation s'est traduite par un accroissement de la flexibilité de l'entreprise favorisant une meilleure réactivité face à la volatilité de la demande. Le recentrage de l'entreprise sur ses activités stratégiques, pour préserver sa capacité à innover et à se métamorphoser ont aussi été identifiés, comme des avantages constatés de l'externalisation. Verbatim Manager (entreprise cliente) : « *Cela nous semble pratique de pouvoir compter sur une société qui prend en charge les pannes informatiques* ». .

L'externalisation révèle que les enjeux de simplification ne se situent pas tant au niveau des réductions de coût que du gain de temps et de charge de travail sur des services simples.

Cas d'étude hors site n°2- centre de service d'une filiale d'un grand groupe international leader des centres d'appels externes (EHS2).

Descriptif de l'entité : Cette deuxième étude de cas d'externalisation hors site a été menée en 2009/2010 sur une période d'un an. Là encore, 10 entretiens ont été réalisés. Ce centre est une filiale d'un grand groupe international leader des centres d'appels externes et en forte croissance depuis une dizaine d'années. Sa spécialisation consiste en la prise en charge complète de la gestion de la relation client pour des entreprises de différents secteurs (appels entrants). L'effectif du centre est de 150 collaborateurs organisés en équipes de travail dédié à un contrat (notion de « Key Account »). Des logiques organisationnelles distinctes peuvent être constatées selon les équipes et l'ingérence du client donneur d'ordres (niveaux d'autonomie, de rationalisation des procédures, de contrôle et de recours aux scripts). Une structure hiérarchique bicéphale a été mise en place pour toutes les équipes : ainsi cohabitent dans chaque équipe un « delivery manager » qui gère le lien avec le donneur d'ordres et un « team manager » qui gère l'équipe et la rentabilité du contrat. La demande de ce dernier concernait le niveau 1, le support sur les postes de travail et le niveau 2 qui consistait au support technique.

Analyse de l'entité :

-Contrôle : Le contrôle du bon fonctionnement du service s'effectuait essentiellement par les comités de suivi et de pilotage hebdomadaire ainsi que la remontée des tableaux de

bord, deux fois par semaine. Lors de ces comités, le client faisait preuve d'un niveau d'exigence élevé quant au service attendu. Un comité de pilotage a également été mis en place afin de suivre les activités du centre des services.

-Diffusion du risque : Lorsque l'entreprise sous-traite certains sous-ensembles de sa production, elle risque d'en perdre définitivement le savoir-faire ou même de prendre un retard technologique qui peut être préjudiciable. Face à ces demandes multipliées en nombre mais unitairement moins volumineuses, les coûts et les risques pour le fournisseur augmentent, alors que sa visibilité et les « garanties » clients diminuent. Une mise à jour continue constitue l'une des difficultés majeures. Face à la sensibilité des données clients, l'externalisation hors site permet au fournisseur de gérer la sécurité des systèmes d'information, ce qui constitue un allègement de la sécurité des données informatiques pour l'entreprise externalisatrice.

-Simplification : Une réduction très significative des coûts a été observée (de l'ordre de 15 % à 30 % selon certaines études. Une rentabilité accrue et une activité rationalisée émergent. En outre, pour l'entreprise externalisatrice, la simplification de nombreuses activités a été rendu possible. Verbatim Entreprise externalisatrice : *« Nous n'avons pas à nous préoccuper quant aux évolutions du logiciel applicatif. Toutes nos données sont sauvegardées par le centre de services ».*

3. Discussions

Les résultats de notre étude ayant été exposés, nous nous livrons à une comparaison inter-cas des externalisations et à une revue des apports théoriques et managériaux.

3.1. Comparaisons inter-cas et limites de l'étude.

Comparaison des cas d'externalisation sur site : rapidité et qualité d'intervention accrues auprès des clients comme élément essentiel de l'externalisation sur site.

-Nos études de cas révèlent que les externalisations sur site font l'objet de nombreux contrôles. Les opérateurs du centre déplorent un « excès de contrôle » induisant des coûts accrus en externalisation sur site. Des biais peuvent être mentionnés comme limites de cette étude: le constructeur automobile obéit à une logique industrielle. Le contrôle y est par nature hiérarchique et important. Dans le cas du GIE des mutuelles, le contrôle est naissant, le stade de maturité de ce type d'activité est inférieur. Pour le cas du constructeur automobile, ce dernier n'est présent que sur l'Ile de France, ce qui facilite l'intervention du prestataire là où dans le cas du GIE des mutuelles la répartition géographique est plus variée (France entière, Dom-Tom), rendant plus complexe l'externalisation.

-Il est plus complexe d'externaliser sur de l'existant du fait de routines et d'habitudes de fonctionnement (GIE de mutuelles). Cependant, de nombreux risques ne sont pas identifiés dans le cas d'un centre créé ex nihilo (constructeur automobile). Les centres préexistants bénéficient de retours d'expérience sur des risques tels que des pannes éventuelles.

Comparaison des cas d'externalisation hors site : un enjeu clé de diffusion du risque comme élément structurant en externalisation hors site.

-La capacité de diffusion du risque apparaît comme plus probante dans l'externalisation hors site. L'entreprise externalisatrice délègue l'ensemble de l'activité et l'entreprise prestataire est responsable du fonctionnement du centre. Le contrôle de l'entreprise externalisatrice étant faible en hors site, celle-ci est moins impliquée et le partage des responsabilités y est plus formalisé qu'en cas d'externalisation sur site.

-La comparaison de nos cas d'externalisation hors site nous amène à considérer l'ampleur des risques. Dans le cas de la filiale de fabricant de tabac, les clients étant principalement des TPE et PME, les risques étaient de faibles importances.

-Notre seconde étude de cas d'externalisation hors site était celle d'un centre de services ayant des clients grands comptes (entreprises du CAC 40). Les risques d'image ou de perte d'information étaient plus sensibles car associés à des clients pour lesquels un impact de ce type de risque peut avoir des répercussions à grande échelle (notamment sur la valorisation boursière).

Croisement sur site / hors site : une plus grande pertinence de l'externalisation hors site en matière de simplification, de contrôle et de diffusion du risque.

-Sur une externalisation hors site, la perte de compétence peut être observée, ce qui n'a pas lieu pour l'externalisation sur site car un contrôle développé est mis en place. Ces contrôles (remontée par le biais de tableaux de bord et pilotage périodique) sont facilités par la proximité avec l'entreprise externalisatrice.

-L'externalisation sur site permet un contrôle effectif car davantage centré sur des processus formalisés et tenant compte du facteur humain, mais on constate que cela engendre des surcoûts pas nécessairement pris en compte. Les enjeux de diffusion du risque sont plus développés en externalisation hors site que pour celles survenant sur site. Les externalisations hors site accordent une plus grande marge de manœuvre au prestataire, lequel assume les responsabilités. Le contrôle sur site est plus développé mais les inefficiences, l'insatisfaction et l'impréparation sont plus importantes en externalisation qu'en hors site.

-Si l'externalisation hors site est source de simplification, l'externalisation sur site ne répond pas autant à cet objectif car elle suppose un manque de flexibilité ainsi qu'une stratégie adaptative parfois lourde à mettre en œuvre.

Contrôle sur site	Contrôle hors site
Processus formalisés	Absence de processus formalisés
Responsabilités mal définies	Responsabilités bien identifiées
Tableaux de bord restreints	Nombreux tableaux de bord et outils utilisés
Contrôle humain	Contrôle technologique
Nombreux comités	Nombre restreint de comité (la plupart sont annulés et reportés)
Des contrats rigides	Des contrats clairs, mais peu mis en fonctionnement Relation de confiance entre le client et le prestataire
Pénalités	Peu de pénalités
Recrutements surveillés	Recrutements libres
Diffusion du risque sur site	Diffusion du risque hors site
Avant d'être externalisée, l'activité doit être structurée et accompagnée de métriques	Des commerciaux efficaces mais un risque client parfois non maîtrisé.
Sous-performance : Le risque de durabilité de l'adéquation de la prestation fournie est lié à la qualité des choix techniques et humains du prestataire.	La performance est mesurée par les outils de supervision et par une bonne gestion de la capacité.

Surcoûts : En cas de contrôle insuffisant, la matérialisation de coûts indirects pour la surveillance des activités externalisées a été identifiée comme un risque important.	Source d'économies côté client Peu d'investissement Définition claire des rôles et responsabilités
Inefficience : Le donneur d'ordre cherche à obtenir toujours plus au même prix ou à des prix inférieurs.	Grande liberté d'action du prestataire
Savoir faire : La perte du savoir faire a encore été identifiée comme un risque essentiel:	Ressources parfois insuffisantes (niveau de compétence), risque élevé de perte de savoir
Réactivité : Le risque de baisse de réactivité face aux sollicitations externes a été identifié comme l'un des risques auquel répond l'externalisation.	Bonne réactivité L'aspect "taylorisme" du centre de services est absent
Insatisfaction persistante : Une baisse de qualité du produit peut entraîner une insatisfaction des clients historiques.	Bonne gestion de l'insatisfaction Equipe dédiées aux clients difficiles L'entreprise externalisatrice est spécialisée dans la gestion de la relation client.
Simplification sur site	Simplification hors site
Gestion des connaissances suivie Outils de Knowledge Management mis en place	Gestion des connaissances peu suivie Pas d'outil existant Procédures au fil de l'eau
Aucune Flexibilité Rigidité	Grande flexibilité
Stratégie adaptative (selon le client) Pas de possibilité d'innovation de la part du prestataire	Stratégie libre
Coûts de gestion importants (notamment des équipes)	Coûts de gestion réduits

Tableau 2. Comparaisons inter-cas : croisement sur site et hors site

3.2 Apports managériaux et perspectives théoriques.

Prolongements théoriques : Les éléments clés issus de nos comparaisons inter-cas nous permettent d'envisager les prolongements avec de précédents travaux menés en sciences de gestion.

-Dans lignée des travaux de Williams et al., 2006, l'externalisation des centres de services permet une convergence entre qualité et maîtrise du risque, ce de manière plus prononcée en externalisation hors site. Si l'externalisation sur site permet de maintenir un haut niveau de contrôle, cela ne se traduit pas pour autant par une meilleure qualité et maîtrise des risques. On se situe alors dans ce que Power qualifie « d'illusion du contrôle » (1999). Nous nous situons encore dans le prolongement des travaux de Power et al., (2004) en spécifiant que la décision d'externalisation n'est possible qu'à partir d'une taille critique. Vouloir externaliser

une activité trop rapidement, sans avoir atteint cette taille critique fait partie de l'un des écueils à éviter (Power, 2004).

-Les enjeux cumulés de contrôle de l'activité et de risques se situent en externalisation sur site comme en hors site dans un prolongement des travaux de Deming (1993). L'organisation développée pour améliorer la qualité et réduire les risques clients met au centre de la relation entreprise externalisatrice-prestataire le tryptique de contrôle, de diffusion du risque et de simplification de l'organisation.

-Nos études de cas montrent l'importance de l'enjeu de gestion des ressources humaines (GRH) comme instrument de diffusion du risque. En hors site, cet enjeu n'est pas une préoccupation car la gestion du risque est transférée au prestataire. En externalisation sur site, on constate cependant que l'entreprise cliente continue à s'impliquer dans les recrutements du prestataire en vue de s'assurer de la bonne compétence des collaborateurs. La GRH participe à la gestion du risque, notamment par choix des collaborateurs sur lesquelles peuvent se concentrer certains risques opérationnels comme le démontre Ferrary (2009).

-Enfin, si l'entreprise externalisatrice continue à bénéficier d'un savoir particulier, sur site, car étant en lien direct avec le client, elle n'en demeure pas moins responsable. Les externalisations hors site sont a contrario un moyen pertinent de transférer la responsabilité de l'activité à l'entreprise prestataire.

Portée de l'étude et pertinence managériale : Nos études de cas nous permettent de mettre en avant plusieurs zones d'attention à destination des managers souhaitant s'engager dans une démarche d'externalisation.

-Faute d'avoir correctement évalué les risques liés à l'externalisation, de grandes entreprises ont pu souffrir des effets inattendus de leur stratégie (contrat mal négocié, perte de contrôle de l'activité, de savoir-faire, devenir dépendant de l'entreprise). L'externalisation n'est pertinente que quand l'entreprise a atteint une taille critique. Les effets positifs en termes de budget et d'économies d'échelle ne se voient que dans le cas de structures de grandes tailles. Pour des PME souhaitant procéder à une externalisation des services de support, il ressort de nos entretiens que les solutions existantes en open source apparaissent comme plus adaptées car « *moins chères et plus faciles à gérer tout en étant de bonne qualité* » (Verbatim Directeur

d'entreprise externalisatrice). Nous avons constaté que le recours à l'open source était plus développé au sein de structures comme les entreprises clientes de la filiale du fabricant de tabac (principalement des TPE et PME).

-Développer une approche de contrôle dans le cadre d'une externalisation suppose le recours à des outils et méthodes formalisés. Pour des activités de service présentant des niveaux variables de rationalisation, ces approches de contrôle s'avèreront parfois trop coûteuses par rapport aux gains attendus en matière de maîtrise des risques. Nos études de cas montrent que si ces contrôles permettent d'éviter des dérives en externalisation sur site, il reste plus pertinent de procéder à des externalisations hors site si l'on souhaite réduire et diffuser les risques (insatisfaction client) en se dotant d'une plus grande flexibilité stratégique.

-Afin d'éviter cette « illusion du contrôle », il est pertinent de développer des méthodes et outils de gestion de la relation client. De nombreuses technologies sont encore peu souvent présentes en pratique : technologies de distribution des appels (ACD), de couplage téléphonie informatique (CTI), de services vocaux informatiques (SVI), de systèmes experts (KM), de bandeau de supervision. Ces outils ont un surcoût de mise en œuvre à court terme mais permettent un gain de productivité les rendant rapidement rentables (réduction des contrôles).

Conclusion

La naissance des centres de services remonte à une vingtaine d'années et s'inscrit dans une perspective post-taylorienne. Depuis le boom de l'internet, l'explosion de la gestion de la relation client, le « one to one », les métiers des centres de services ont changé, les techniciens des services desk et des hot line sont considérés comme des spécialistes. En étudiant quatre cas d'entreprise ayant procédé à l'externalisation de leurs centres de services, nous avons souhaité démontrer qu'il existe des différences en matière de contrôle de l'activité, de diffusion du risque et de simplification entre les externalisations survenues sur site et hors site.

Si l'externalisation sur site est l'occasion de garder la maîtrise de son activité tout en faisant appel à des techniciens apportant une expertise, elle peut se situer dans une « illusion du contrôle » au sens de M. Power (1999). Dans ce cas précis, elle apparaît comme moins

pertinente en termes de simplification de l'activité et de diffusion du risque que l'externalisation hors site. Elle suppose pour l'entreprise cliente de gérer des inerties persistantes ainsi que de garder en pratique la responsabilité de l'activité et des risques en cas de survenance de ces derniers.

Bibliographie

- Anderson Chris, *La longue traîne*, Champs Essais, 2004.
- Bain Peter, Taylor Phil, *Entrapped by the 'electronic panopticon? Worker resistance in the call center*, New Technology, Work and Employment, Vol. 15, n°1, 2000, p.2-18.
- Bain, Peter, Watson Aileen, Mulvey Gareth, Taylor Phil, Gall Gregor, *Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality by Call Centre Management*. New Technology, Work and Employment, Vol. 17, 2002, p.170-185.
- Barthélémy Jérôme, Donada Carole, *Décision et gestion de l'externalisation, Une approche intégrée*, Revue française de gestion, n° 177, 2007, p.101-111.
- Beaumont Nicholas., Sohal Amrik., (2004), *Outsourcing in Australia*, International Journal of Operations & Production Management, n°7, Vol. 24, p.688-700.
- Belcourt Monica, *Outsourcing-The benefits and the risks*, Human Resource Management Review, n°2, Vol.16, 2006, p.269-279.
- Brown Gavin, Maxwell Gillian, *Customer Service in UK call centers: organisational perspectives and employee perceptions*, Journal of Retailing and Consumer Services, n°9, 2002, p.309-316.
- Bucki J., Pesqueux Y., *De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique*, Revue française de gestion, 1992, p.20-28.
- Cohen Daniel. *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Éditions du Seuil, Paris, 2006.
- Currie Wendy, Willcocks Lesly, *Analysing four types of IT sourcing decisions in the context of scales, client/supplier interdependency and risk mitigation*, Information Systems, Vol.8, 1998, p.119-143.
- Deming E.William, (1993), *The new Economics for Industry*, Government, Education, MIT Press.
- Desai Renu, *Understanding management control systems in call centers*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, n°8, 2010, p.792-810.
- Dyer Jeffrey, Kale Prashant, Singh Harbir, *How to make strategic alliances work*, MIT Sloan Management Review, n°4, Vol. 42, 2001, p.37-43.
- Fan Ying, *Strategic outsourcing: evidence from British companies*, Marketing Intelligence & Planning, n°4, Vol. 18, p.213-219.
- Ferrary Michel, *Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels*, Gestion 2000, 2009, p.85-102.
- Fimbel Eric, *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation*, Revue Française de Gestion, n°143, 2003, p.27-42.
- Frenkel, Stephan, Tam, M., Korczynski, M., Shire, K., *Beyond bureaucracy? work organisation in call centers*, The International Journal of Human Resource Management, n°6, 1998, p.957-970.

- Hampson Ian, Morgan E.David, *Post-Fordism, Union Strategy, and the Rhetoric of Restructuring: The Case of Australia, 1980-1996*, *Theory and Society*, n° 5, 1999, p.747-796.
- Jemison B.David, *Risk and the Relationship among Strategy, Organizational Processes, and Performance*, *Management Science*, n°9, 1987, p.1087-1101.
- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, *Critical review - Outsourcing: a paradigm shift*, *Journal of Management Development*, n°8, 2000, p.670-728.
- Kislowksi, Mitch, *The increasingly important role of call centers: strategies for the future*, *Direct Marketing*, 1996, p. 34-37.
- Mohr J.Jacky, Sengupta Sanjit, F. Slater Stanley, *Mapping the outsourcing landscape*, *Journal of Business Strategy*, n°1, Vol. 32, 2011, p.42-50.
- Peaucelle Jean-Louis, *From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives*, *Journal of Organizational Change Management*, n° 5, 2000, p.452-467.
- Power Michael, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, 1999
- Power Mark Bonifazi Carlo, Desouza C.Kevin., *The ten outsourcing traps to avoid*, *Journal of Business Strategy*, n°2, Vol. 25, 2004, p.37-42.
- Quélin Bertrand, *Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?*, *Revue française de gestion*, n°143, 2003, p.13-26.
- Swink Morgan, *Threats to new product manufacturability and the effects of development team integration processes*, *Journal of Operations Management*, n°17, 1999, p.691-709.
- Todd, D.Jick, *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, p.602-611.
- Vallas P. Steven, *Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility*, *Sociological Theory*, Vol. 17, n° 1, 1999, p.68-101.
- Veltz Pierre, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris, 2008.
- Wei Khong Kok, *The perceived impact of successful outsourcing on customer service management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, n°5, 2005, p.402-411.
- Wickham James, Collins Grainne., *The call centre: a nursery for new forms of work organisation?*, *The Service Industries Journal*, Volume 24, n°1, 2004, p. 1-18.
- Williams Roger, Bertsch Boudewijn., Dale Barrie, Van der Wiele Ton, Van Iwaarden Jos, Smith Mark, Visser Rolf, *Quality and risk management: what are the key issues?*, *The TQM Magazine*, Vol. 18, 2006, p.67-86.
- Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie Joseph., *Outsourcing - a strategic move: the process and the ingredients for success*, *Management Decision*, Vol. 39, n°5, 2004, p.373-378.