FLUX DE PERSONNELS ET ACHATS DE SERVICES

Xavier NOEL
Maître de Conférences
à l'Université Bordeaux I
I.U.T. A
33400 TALENCE Cedex

FLUX DE PERSONNELS ET ACHATS DE SERVICES

La réflexion organisationnelle conduit, par nature, à s'interroger sur la compatibilité et la cohérence de deux logiques de comportement : celle du **CONTROLE** que souhaitent exercer les organisations sur l'obtention et l'utilisation de leurs ressources et celle de l'**ADAPTATION** qui les pousse à accroître leur flexibilité et leur aptitude à bénéficier des opportunités des marchés.

Dans cette perspective, l'emploi de personnel pose la question de savoir s'il est préférable de l'insérer dans des relations d'organisation, spécifiques et durables, qui facilitent - en principe - son **CONTROLE** ; ou bien s'il vaut mieux le remplacer, notamment, par des achats de services qui réduisent son coût, ou le rendent plus transparent, et qui augmentent - en principe - la flexibilité d'ensemble.

Le propos n'est pas, en réalité, de s'interroger sur les mérites stratégiques respectifs de l'intégration ou de la sous-traitance. Les effets comparés de chaque solution sont bien connus [Barreyre - 1978...] Il est plutôt de se demander dans quelle mesure et à quelles conditions les achats de services - désormais à la mode - sont compatibles avec la volonté des entreprises de **CONTROLLER** les relations qui les constituent ou les affectent. "L'externalisation" des personnels et "l'internalisation" de nombreuses prestations de services posent en effet la question de leur articulation. Elle oblige notamment, à associer, dans le même ensemble, deux logiques de transactions, celle de l'organisation et celle du marché.

L'adéquation de ces comportements s'est résolue, historiquement, en fonction des contextes de chaque époque et des conceptions de personnel qui prévalaient. Globalement le personnel a pu être, tour à tour, considéré comme **FORCE DE TRAVAIL**, comme **CAPITAL** et comme **RESSOURCE**. A chacune de ces interprétations, qui se retrouvent, en proportion variables, dans les choix d'internalisation ou d'externalisation, correspondent des logiques spécifiques de **CONTROLE** organisationnel.

La conception du personnel comme **FORCE** de travail est encore présente dans de nombreux secteurs, le bâtiment par exemple. Elle sous-tend l'idée que le personnel doit être mobilisé et canalisé... Le besoin de "canalisation" naît, à la fois, de la nécessité de rassembler et de combiner des forces multiples mais peu différenciées mais aussi de la volonté d'en **CONTROLLER** l'action. Le **CONTROLE** - cette domination qu'évoque M. Weber - s'exerce souvent, dans cette perspective, de façon manipulateur par des modes de conduites bureaucratiques ou charismatiques.

Le besoin de mobilisation des forces de travail répond à la nécessité de les ajuster aux impératifs de production. L'adaptation s'effectue par engagement ou par suppression de personnel, ou par usage, plus ou moins intensif, de ses capacités "énergétiques". C'est une adaptation par niveau ou par intensification relative d'emploi. Elle n'implique pas, par nature, d'arbitrer entre l'emploi de personnel et des achats, compensateurs, de services externes. Ce mode d'adaptation a été, initialement, favorisé par la souplesse de forces de travail indifférenciées et substituables dans un marché de travail concurrentiel.

La conception du personnel comme **CAPITAL** s'impose lorsque, notamment, le développement de la croissance raréfie les forces de travail disponibles et les renchérit ; lorsque l'inertie s'accroît en raison des lois sociales et de l'évolution des mœurs ; lorsque, enfin, la qualité des personnels - leur capacité à traiter l'information ou à la créer - finit par compter plus que leur force - leur aptitude à fournir de l'énergie.

Aux investissements techniques et financiers, initialement compensateurs de main d'œuvre, les entreprises doivent alors ajouter des investissements humains pour sélectionner, former et accroître la productivité de personnels de plus en plus spécialisés. Elles accumulent et valorisent un CAPITAL humain dont la possession leur permet de CONTROLER son usage et de l'adapter aux exigences d'une technologie plus complexe... Dans cette optique, souligne G. Morgan [1989], "la sous-traitance peut être hautement imprévisible" et n'est, par conséquent, pas systématiquement recherchée.

Cependant cette "internalisation" du capital humain accroît les coûts fixes et supprime les possibilités de renouvellement des compétences. D'où la tentation de segmenter la main d'œuvre selon les types de marchés, la nature des emplois et les modalités de contrôle interne. D'un côté, les organisations cherchent à CAPITALISER des personnels qualifiés, en les fidélisant par diverses procédures de CONTROLE : Salaires élevés, avantages contextuels, signes distinctifs de reconnaissance, sélection rigoureuse, modalités initiatiques... D'autre part elles recrutent, dans le marché secondaire de travail, des personnels moins formés, moins payés, plus proches de forces de travail flexibles que d'un véritable capital humain.

L'existence de ces deux catégories de personnel donne à une organisation "beaucoup plus de contrôle sur son environnement que cela ne serait autrement le cas" [G. Morgan - 1989, p. 334]. La fidélisation de la première catégorie accroît la productivité interne. La possibilité de faire varier la deuxième - ou de la remplacer par des sous-traitances et des achats de services - facilite, par contre, l'adaptation.

A cette segmentation globale s'ajoutent celles qui existent par types d'emploi, par sous groupes d'intérêt ou par modes internes de contrôle. Certains membres du personnel, notamment, disposent, statutairement, de la possibilité d'utiliser ou de créer du jeu organisationnel pour accroître la flexibilité globale, alors que d'autres sont soumis à des procédures bureaucratiques très précises qui augmentent la productivité des opérations répétitives.

"Le principe commun de tous ces types de segmentation semble être celui du "CONTROLE", note encore G. Morgan [G. Morgan - 1989, p. 335]. Pour accroître le caractère prévisible de leur fonctionnement, les organisations ont "jugé" de plus en plus nécessaire de préciser les différentes catégories d'emploi et les qualifications qui s'y rapportent. Elles divisent leur capital humain en sous ensembles spécifiques qu'elles CONTROLENT et qui se CONTROLENT réciproquement, au risque de réduire leur capacité d'adaptation.

La troisième conception, celle du personnel comme RESSOURCE, correspond à une vision moins patrimoniale et plus gestionnaire de l'entreprise. Face aux transformations rapides d'environnement, ce qui compte c'est moins de détenir un CAPITAL que de contrôler de façon dynamique sa mobilisation et sa mobilité. RESSOURCE, du vieux français re-sourdre, évoque d'ailleurs le jaillissement de la source, la fluidité de l'eau et la continuité du courant.

En ce sens, il ne s'agit plus d'exploiter un gisement de travail dont on ne maîtrise pas le renouvellement et que l'on tend à épuiser. Il ne s'agit plus, non plus, d'accumuler un capital - un stock de personnel ? - toujours coûteux à acquérir, difficile à CONTROLER et peu FLEXIBLE. Il s'agit plutôt de gérer une ressource renouvelable, mobile, valorisée, qu'il convient de se procurer au moment voulu, en qualité voulue et aux meilleurs prix que permettent les occurrences du marché. Cette RESSOURCE doit être capable de se régénérer et accomplir d'elle-même ce pour quoi elle a été choisie...

Cette évolution des conceptions sous jacentes à l'emploi des personnels montre que l'on tend à passer d'une gestion de "stocks" de personnel, globale d'abord puis différenciée, à une gestion de "flux" - par comparaison avec la gestion d'autres ressources. Il devient moins important de posséder les ressources humaines que de contrôler leur fluidité, leur disponibilité et leur adaptabilité.

Les modalités, bien connues, de ce type de gestion tendent à se multiplier. Certaines visent à flexibiliser l'usage des personnels disponibles : variations d'horaires, utilisation différente des temps de travail, développement de la polyvalence des hommes, styles participatifs... D'autres cherchent à réduire les niveaux ou les valeurs des personnels - comme les sous-traitances de capacité et de spécialités - ou encore à modifier les liens de dépendance des personnels utilisés : usage de personnels intérimaires, embauches à durée déterminée, emprunts auprès des fournisseurs de personnels "porteurs de services" et enfin achats de services proprement dit. Un rapport d'octobre 1985 du Ministère du Travail montrait que ces pratiques pouvaient concerner, selon les secteurs, de 20 à 50 % des effectifs, notamment dans l'automobile, le bâtiment, le nettoyage...

Notre réflexion porte, plus particulièrement, sur les incidences des achats de services sur la gestion des flux de personnel. D'une part parce que la sous-traitance de service permet aux entreprises de remplacer les contraintes relatives à la législation sociale par celle, plus souples, de contrats commerciaux avec les sociétés de services. D'autre part parce que la multiplicité des services et les conditions de leur production, - leur SERVUCTION selon Eiglier et Langeard - [1988] - posent problème pour le contrôle et l'adaptation conjointe des flux de personnels utilisés.

On peut, notamment, se demander s'il n'existe pas une confusion entre la volonté de gérer des flux de personnel en accroissant leur mobilité et la fluidité des emplois et l'externalisation à outrance des personnels remplacés par des achats de services. Cette dernière opération s'assimile, en effet, à des pratiques de "flux tendus", à une sorte de "juste à temps" de services. OR on note que ce genre de pratiques en gestion de production étend, à la fois, le besoin de CONTROLE organisationnel aux relations avec les fournisseurs et le besoin de flexibilité dans les relations internes de production.

N'y-a-t'il pas alors contradiction entre la volonté affirmée, dans l'achat de services, de bénéficier des avantages de relations de marché et celle de devoir contrôler à la fois, les personnels et les prestataires de services dans le cadre de relations d'organisation ? Pourquoi le problème se pose-t-il et comment peut-il se résoudre. Tel est le sens des réflexions, nécessairement sommaires, qui suivent.

I - FLUX DE PERSONNEL ET CONTROLE DES ACHATS DE SERVICES

Pour alléger ou pour remplacer leurs activités internes, les entreprises ont à leur disposition une gamme étendue de services, pour tous domaines de leur choix (cf tableau joint). Au besoin, elles peuvent susciter l'offre, en complément de leurs achats traditionnels de sous-traitance de capacités et de spécialités.

De nombreux facteurs expliquent la part croissante des services dans les budgets achats. Parmi les avantages bien connus de la sous-traitance (souplesse, adaptation, moindre coûts d'achats), celui de la réduction des problèmes et des coûts de gestion des personnels n'est pas le moindre.

Pendant la nature des services et les conditions de leur production montre qu'une approche en termes de coûts comparés ne suffit pas. Il convient d'élargir le propos aux risques de perte de CONTROLE organisationnel que créent ces achats de services par rapport aux gains escomptés. Une gestion saine des flux de

de personnel et, au delà, celle de la flexibilité globale des entreprises, appelle à poser le problème du besoin et des capacités de contrôle des achats de services.

Fonctions	Relations avec l'extérieur	Administration	Exploitation
Production	Conseils de conception de produits Services liés aux utilisations de produits d'équipements		- Sous-traitance - Ingénierie - Maintenance industrielle - Tests de produits
Commercialisation	Conseils Marketing Publicité	Livraisons	Mise en rayon Démonstration
Administration	Conception de logiciel	Courrier Informatique Comptabilité	Maintenance de matériel de bureau
Approvisionnement	Sourcing	Sous-traitance d'Achat	
Logistique • Espace • Déplacements • Flux	Décoration Construction Voyages d'entreprise Déménagement Transport Enlèvement des déchets		Equipements généraux Entretien locaux Espaces verts
Personnel	Hôtellerie Formation	Paye Travail intérimaire	Restauration Blanchisserie
Finances	Conseils	Factoring	

1.1 - Nature des risques d'achats de services et besoins de contrôle

La comparaison directe entre le coût de revient d'une activité interne et celui de l'achat des services correspondants pour la remplacer ne suffit pas pour traduire les risques d'arbitrage entre les deux situations. A commencer par ceux qui résident dans la possibilité d'erreur sur la nature et l'importance des coûts qui seront effectivement supportés, à un moment ou dans le temps.

En réalité les enjeux sont plus complexes. Ils dépendent des relations contextuelles que subissent les entreprises et des relations d'organisation et de marché que transforment les achats de services.

1.1.1 - Les risques d'achats de services selon les relations contextuelles

De tels risques dépendent de la façon dont les entreprises se procurent les services et de la façon dont leurs pratiques sont vécues. Le cas suivant illustre plusieurs aspects de la question.

Dans un établissement régional d'une entreprise aéronautique française, l'analyse des coûts de revient du service COURRIER faisait ressortir l'intérêt de sous-

traitance de services en ce domaine... Elle n'aurait pas, cependant, conduit à envisager une telle décision, en raison notamment de mouvements sociaux possibles, si un élément "extérieur" n'était intervenu : l'interdiction de la part du siège social d'accroître le nombre des personnels. Il convenait, dans ce cas, d'envisager de réduire les personnels de services non spécifiques, notamment ceux du COURRIER, pour pouvoir répondre aux demandes de personnel des services spécialisés de production.

Cependant l'activité COURRIER, banale dans ses opérations matérielles de traitement et de transfert, apparaît stratégique en raison de l'aspect confidentiel et des besoins de rapidité des informations traitées. Comment, dès lors, conserver le CONTROLE de cette activité dont la sous-traitance devait pourtant être envisagée en raison de contraintes "fortes" de gestion ?

La solution étudiée fut, comme la mode s'en répand désormais, de créer une société de service avec les personnels existants affectés au COURRIER, puis de lui concéder ces mêmes opérations, en installant ses "employés" dans les mêmes locaux qu'auparavant, avec les mêmes matériels et selon les mêmes procédures.

Ce cas - qui n'a, semble-t-il, rien d'exceptionnel - appelle plusieurs réflexions. D'une part la solution envisagée permet à certains membres du personnel de répondre à leurs aspirations d'autonomie... D'autre part l'entreprise y trouve la possibilité de concilier son besoin de flexibilité interne avec le maintien de son CONTROLE direct sur des prestations de service "sensibles"...

Et pourtant, les risques contextuels sont accrus pour chaque protagoniste. Les personnels concernés risquent d'y perdre un emploi stable et d'importants avantages sociaux. Ils prennent à leur compte des risques certains de gestion en ne contrôlant pas la demande de l'entreprise cliente en cas de changement de ses stratégies. D'autant que le fonctionnement dans ses locaux interdit pratiquement de trouver de nouveaux clients.

En l'absence d'une véritable possibilité de choix et d'une réelle capacité de négociation, on peut déjà s'interroger sur les dimensions éthiques du procédé, au moment même où le management les prône ouvertement dans le projet d'entreprise.

Les risques juridiques sont, par ailleurs, non négligeables. Risques d'abus de biens sociaux en fonction de la confusion dans l'utilisation des patrimoines au bénéfice de la société prestataire de services... Risques de délit de marchandage, dans la mesure où pourrait être prouvé que tel employé "en exécution d'un contrat d'entreprise, exerce la même activité qu'un employé membre du personnel de l'entreprise maître de l'ouvrage, tout en étant rémunéré de façon moins avantageuse ou bien ne bénéficiant pas des mêmes avantages sociaux" [Laurent 1989, p. 172]... Risque enfin, de délit de prêt de main d'œuvre puisque un contrat d'entreprise engage à exécuter un travail pour une autre personne maître de l'ouvrage "de façon indépendante et sans la représenter".

Cette indépendance est difficile à soutenir lorsque les prestataires de services travaillent exclusivement pour un client, dans ses propres locaux, avec ses propres matériels et selon ses instructions... Des pratiques de même nature posent d'ailleurs les mêmes questions, lorsque les fournisseurs "prêtent" leurs personnels à leurs clients, par exemple. Il faut alors compter sur la flexibilité des interprétations légales ou sur la souplesse des autorités officielles pour disposer, par ces procédés, des flexibilités escomptées.

1.1.2 - Risques d'achats de services, relations de marchés et relations d'organisation

En externalisant leurs personnels et en le remplaçant par des achats de services, les entreprises développent les relations de marché (externes ?) et modifient leurs relations d'organisation (internes ?). Il n'est pas sûr que les inconvénients des premiers puissent être compensés par les avantages des seconds et réciproquement.

a) Les réflexions théoriques en organisation ont mis en évidence les inconvénients des relations de marché par rapport à des relations d'organisation, qui se développeraient en compensation. Le "marché" crée en effet des irréversibilités plus ou moins durables, des discontinuités et des incertitudes.

H. Simon a, depuis longtemps, fait observer qu'un contrat d'achat-vente - un contrat d'achat de service par exemple - crée des situations d'IRREVERSIBILITÉ. Il réduit, en effet, "la liquidité des ressources" en précisant, à priori, les produits, les services et les modalités des prestations à recevoir. Par contre, un contrat d'emploi définit bien des règles d'utilisation. Mais il ne prévoit pas le programme précis d'emploi des personnels engagés. Il laisse, par conséquent, toute latitude pour compléter les affectations et les instructions de travail...

Ainsi la disponibilité d'un stock de personnel, ou bien la maîtrise d'un flux de ressources humaines, donne-t-elle de la souplesse à l'organisation qui en dispose. La réduction de ces stocks, ou la "tension" de ces flux par des achats de services, ne va pas nécessairement dans le sens d'une plus grande flexibilité organisationnelle. La recherche à chaque moment du personnel le mieux adapté n'accroît pas toujours l'adaptabilité de l'organisation.

Bien entendu, les irréversibilités des achats de services peuvent être réduites. Une des clauses de leur achat consiste à limiter la durée des contrats d'entreprise pour pouvoir les renégocier périodiquement... Cette sage prudence augmente, cependant, les coûts de transaction par rapport à des contrats d'emplois à durée indéterminée. Il faut alors se demander si les coûts de transaction - semblables aux coûts de passation de commande en gestion de stock - ne risquent pas d'être supérieurs aux sur-coûts de la possession d'un stock de personnel vis à vis des achats de services.

Une autre façon de réduire l'irréversibilité des contrats d'achat de service consiste à ne pas spécifier à l'avance les caractéristiques et les modalités des prestations de services achetées... Mais le risque est, alors, de ne pas obtenir précisément, ou durablement, les niveaux de services attendus. Lorsque le service acheté n'est pas répétitif (consultants...) l'entreprise ne dispose pas de la maîtrise de la SERVUCTION. Elle doit la subir jusqu'à son terme, ou bien s'en passer, surtout si l'obligation de résultat n'est pas incluse... Si le service est répétitif, le niveau de service a des chances de décroître avec le temps en l'absence de définition précises des attentes et des spécifications [Flipo - 1984].

Une fois encore, la volonté de réduire l'IRREVERSIBILITÉ des contrats d'achat pour accroître la flexibilité des prestations, limite les capacités de CONTROLE de leur réalisation.

Un autre aspect de la "mise en marché" tient, comme le montrent encore les théories de l'organisation, aux risques de DISCONTINUITÉS et à l'accroissement d'INCERTITUDE alors que les relations d'organisation tendent à les réduire.

Il en est ainsi, par exemple, lorsque le prestataire de service extérieur sert plusieurs clients, offre des services dont la durée ne peut être strictement précisée ou pratique de la sous-traitance en cascade. A moins de spécifier totalement le

service, sa durée, ses procédures et les circonstances contextuelles, peut-on, par exemple, contrôler la continuité des interventions d'un plombier ?

Alors qu'il est déjà difficile d'obtenir une continuité dans l'emploi des personnels et que leur productivité est très variable "sous contrôle", peut-on être sûr, et à quelles conditions, que les services achetés seront effectivement réalisés au moment et dans les qualités voulues ? Auront-ils les coûts de revient prévus ?... L'assurance vient certes de la "qualité" à priori des prestations retenues, du contrat signé et de la parole qui s'implique de la part de responsables libres. Mais trop de circonstances extérieures interviennent dans le service pour être assuré des prestations espérées (cf 1.2 ci après). Les assurances prises pour compenser ce risque ont des effets juridiques et financiers mais ne suppriment pas les risques de rupture organisationnelle.

b) L'externalisation des personnels et le remplacement par des achats de services modifient aussi les relations "internes" d'organisation.

L'intérêt de ces procédures est, évidemment, de créer de la flexibilité dans ces relations. Il est notamment d'avoir à chaque poste de travail des prestataires mieux adaptés que des personnes potentiellement adaptables ou totalement inadéquates. Mais l'introduction de relations de marchés dans les relations d'organisation "internes" n'a pas que des avantages. Elle crée, notamment, de l'hétérogénéité et de la complexité supplémentaire.

L'hétérogénéité tient de l'accumulation, sur un même site, à une même époque, de personnes travaillant pour l'entreprise mais disposant de statuts totalement différents : personnels spécifiques, intérimaires, personnels "prêtés", prestataires de toute nature... A l'hétérogénéité des tâches, s'ajoute celle née d'intérêts différents, de modes de dépendances inégaux, de stratégies adaptatives dissemblables, de qualité personnelles variables. L'appropriation de l'espace que pratiquent, par exemple, les personnels se heurte à son occupation par divers prestataires extérieurs... Le sens du temps de ces derniers n'est pas le même que celui des personnels assurés de leur emploi... D'où des possibilités de confusion et de conflits...

L'hétérogénéité de tels comportements aboutit à accroître la complexité des relations organisationnelles. Celles-ci doivent intégrer progressivement dans les relations initialement "sous contrôle interne", des relations nées des achats de services. Elles doivent aussi intégrer ou créer l'ensemble des relations nécessaires pour mettre "sous contrôle" les marchés externes : Développement de partenariats, d'essaimages plus ou moins guidés, d'alliances, d'appartenance à des organismes intermédiaires de coordination... Elles doivent, enfin, comprendre les changements de relations et les besoins accrus de flexibilité interne qu'exigent les procédures de gestion de production à "flux tendus". Ce seul aspect du problème mériterait bien d'autres développements...

Il n'est pas très sûr, par conséquent, que l'externalisation des personnels conduise à une réduction des problèmes de PERSONNE à régler dans le cadre de l'entreprise. En tout cas, les achats de service posent le problème de l'articulation de multiples servuctions sur un même espace. Ils ne sauraient de toute façon se traiter comme une simple réduction de stock, tant il est vrai [Cartillon - Colin - 1990] "que la concentration des efforts sur la seule réduction des stocks ne produit pas de vraies solutions durables car elle conduit à des systèmes décisionnels impossibles, trop complexes ou trop exigeants en tension mentale".

Avant d'étudier les modalités de cette articulation, il faut ajouter, cependant, que la CAPACITÉ de CONTROLE nécessaire dépend des caractéristiques de services.

1.2 - Caractéristiques de services et capacité de contrôle

Multiples dans leurs formes, les services disposent de quelques traits caractéristiques fondamentaux : Leur degré de TANGIBILITÉ, d'IMPLICATION et d'ENJEU STRATÉGIQUE notamment auxquelles s'ajoutent les caractéristiques de leurs marchés d'offre.

Repérée par des traces matérielles ou par des indicateurs quantifiables de production ou d'utilisation, la tangibilité des services achetés est très inégale. Elle est forte, par exemple, pour l'entretien, très faible pour les conseils stratégiques dont l'horizon de travail est lointain et la part visible dans la réussite difficile à cerner.

Or les études montrent [Flipo - 1984] que l'achat paraît d'autant plus risqué qu'il concerne des services intangibles. Ou bien, par conséquent, les entreprises évitent d'acheter ce type de service et donnent, par exemple, une forte préférence aux décisions internes et à l'encadrement sur les prestations de conseils. Mais elles se privent de services extérieurs souvent stratégiques que leur encadrement ne peut fournir par nature. Ou bien elles cherchent à remplacer les indicateurs de tangibilité et les moyens de contrôle.

L'information recherchée est beaucoup plus importante pour les achats de services intangibles, la fidélisation est beaucoup plus forte, les contrôles beaucoup plus suivis lorsqu'ils sont possibles et les choix relèvent de décisions beaucoup plus adaptative et moins définitives. L'expérience montre, enfin, que la personnalité des prestataires et les accords "intuitu personæ" interviennent pour compenser l'intangibilité. Au risque de confondre prestataires et prestations.

L'IMPLICATION est un autre paramètre des besoins et des CAPACITÉS DE CONTROLE. Elle traduit le degré de participation que l'entreprise cliente doit prendre dans la SERVUCTION. Parfois le service acheté se suffit à lui même (jardinage...). Parfois, au contraire, il nécessite une véritable collaboration entre prestataires et personnels internes (Ingénierie par exemple).

Plus le degré d'implication est élevé, moins l'entreprise peut se passer de personnels suffisants et d'une qualité au moins égale aux prestataires. "Pour les services à haute intensité de connaissances, remarque J.M. Albertini, il n'y a d'efficacité que si l'entreprise garde en son sein une importante fonction d'expertise". Dès lors "l'externalisation de certaines activités de services n'entraîne pas, contrairement à l'idée répandue, une baisse significative des coûts totaux de production" [Albertini - 1990].

L'ENJEU STRATÉGIQUE d'un service ne tient pas seulement à sa nature, selon qu'il assure des opérations banales ou qu'il participe à des activités stratégiques. Il tient surtout à la façon dont il s'insère dans les processus de production et de commercialisation : la qualité du ménage est essentielle dans un magasin de luxe parce qu'elle participe de son image globale. Elle est moins importante dans d'autres circonstances... En conséquence, si certains services n'appellent pas d'implication, ils sont, par contre, très implicites dans le système d'offre que gère l'entreprise cliente.

Ces caractéristiques de services montrent, en définitive, que dans de nombreux cas, l'externalisation des personnels doit s'accompagner de la mise en place d'un système d'insertion pour faciliter la réalisation, l'adaptation et le contrôle de la SERVUCTION... Mais elle doit aussi s'accompagner d'un système de négociation et de contrôle en fonction des caractéristiques des marchés d'offre.

Le propos ne peut prendre, ici, en compte tous les cas de figure. Mais on ne saurait se contenter, par exemple, de l'opinion d'O. Williamson [O. Williamson -

1975] étudiant les rapports organisation - marché. Selon l'auteur, lorsque le travail est simple et que l'on dispose de la possibilité de recourir à plusieurs personnes, il est préférable de s'adresser au marché car il existe une concurrence entre un grand nombre de personnes pour un travail aisément identifiable. Par contre, lorsque le travail est complexe et ne peut être défini précisément, l'entreprise aurait intérêt à engager des salariés...

Mais pourquoi chercher alors à se procurer les services d'experts extérieurs dont l'expertise leur confère un monopole ? La variable prix est souvent secondaire et l'achat de service a souvent pour objet d'acquérir des spécificités qui complètent des caractéristiques ou des capacités organisationnelles existantes.

A l'inverse, peut-on affirmer que le travail dit "simple" l'est réellement. Son degré d'implication, son intangibilité éventuelle ou son enjeu stratégique lui confèrent parfois des rôles organisationnels complémentaires mais vitaux pour l'entreprise. La recherche systématique du "pas cher" grâce à un marché très concurrentiel conduit à obtenir des prestataires peu motivés, peu soucieux d'apprentissage, prêts à changer d'emploi selon les opportunités conjoncturelles. La mise en concurrence délibérée, l'infidélité chronique vis à vis des sociétés de services ne permettent pas d'intégrer les relations de marché qu'impliquent les achats de services dans les relations d'organisation que supposent leur servuction.

En réalité tous les cas de figures sont possibles. La matrice ci après, inspirée de la matrice stratégique des achats de Marcel et Nassoy [1988] montre, par exemple, comment chaque type de service peut être positionné par rapport au degré de complexité interne et externe qu'il pose.

MATRICE STRATEGIE ACHATS DE SERVICES

		Complexité externe →			
		MARCHES			
		PLACIDES	COMMERCIAUX	TECHNIQUES	TURBULENTS
ACHATS DE SERVICES	SIMPLES	Entretien Espaces Verts	Location et nettoyage de linge	Photocopieur	
	LOURDS		Entretien de Locaux Restauration Travail temporaire		
	RISQUES	Enlèvement de déchets			Gardiennage
	STRATEGIQUES				Ingénierie

D'après MARCEL et NASSOY [1988]

D'autres paramètres devraient être pris en compte selon les caractéristiques d'offre ou de demande [Mills - 1984] et selon les structures des marchés d'offre de service, notamment leur degré de concurrence ou de monopole.

Mais en définitive, ce qui compte dans les choix d'achat de services en relation avec la gestion des flux de personnel, c'est moins le rapport a priori des caractères services marchés que la maîtrise que l'entreprise cliente peut en avoir. Celle-ci dépend de la capacité de CONTROLE ORGANISATIONNEL qu'elle a sur la négociation et sur la servuction.

II - ROLES DE PERSONNEL ET CONTROLE DES SYSTEMES DE SERVICES

L'intérêt mais aussi les risques et les conditions d'obtention des services mettent en évidence le besoin qu'il y a de CONTROLER leurs achats et leur servuction. Ce contrôle peut être réalisé sur les prestataires de services par des prises de CONTROLE juridiques et financières. Mais il doit surtout l'être sur les relations qui s'établissent à travers la négociation d'achat et la production effective des services. A ce niveau ce sont, surtout, les modalités organisationnelles qui comptent.

En raison des degrés d'implication des personnels internes, il convient de prévoir l'insertion des services achetés dans les processus spécifiques de l'entreprise. On note, à cet égard, que si le problème se pose pour chaque type de service acheté, il ne peut être résolu cas par cas par chaque responsable de fonction. L'entreprise cliente doit disposer de la maîtrise du système des services achetés, dans la mesure où ceux-ci interfèrent, et définir des stratégies globales d'achat et d'insertion des servuctions de ces services.

On rejoint là la conception de G. Koenig pour qui le métier d'une entreprise se définit "comme la capacité à gérer un système d'offre". Cette capacité implique non seulement de posséder (ou de contrôler) les compétences et les ressources nécessaires mais également la capacité d'articuler des contributions variées [G. Koenig - 1990, p. 94]. Ce qui l'amène, comme nous l'avons fait, à souligner les limites d'une sous-traitance généralisée en raison des risques de perte de CONTROLE qu'elle comporte.

Une dimension du métier des entreprises consiste par conséquent à maîtriser le système des services achetés. Ne pouvant développer ici les stratégies et les modalités d'un tel contrôle, seules quelques réflexions seront proposées sur le partage des rôles des personnels "internes" dans l'obtention des services et leur servuction.

II.1 - L'obtention des services et les responsabilités d'achat

Qui doit avoir la responsabilité des achats de services ? La pratique des affaires apporte plusieurs réponses :

La première considère, traditionnellement, que l'achat de services relève, naturellement, des utilisateurs. Qui mieux qu'eux - souvent servucteurs avec les prestataires externes - peuvent savoir ce qui est nécessaire... Toutefois cette position conduit à morceler les achats de services par fonctions ou par sous fonctions... D'autre part ce que l'utilisateur considère comme nécessaire provient souvent de ses représentations et de ses stratégies personnelles. Le système de services achetés risque, alors, d'être incohérent.

Une autre conception consiste à distinguer les services dans lesquels l'implication personnelle du prestataire est prépondérante (services d'un

décorateur par exemple), et ceux contenant du travail mais porté par un produit (ceux d'un peintre en bâtiment). Si l'on considère, en outre, le degré de spécificité du service, c'est-à-dire son degré d'implication dans la réussite de la spécificité de la mission caractéristique de l'entreprise, plusieurs situations apparaissent qui pourraient justifier de plusieurs responsables d'achats de services.

RESPONSABILITÉ D'ACHAT SELON LES TYPES DE SERVICES	Spécificité
GROUPE D'ACHAT (achat par le R.R.H. ?)	RESPONSABLES DE FONCTIONS
Support sujet	Support objet
Prestation personnalisée	Prestation non personnalisée
RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES	ACHETEUR D'ENTREPRISE

Non spécificité

Cependant une généralisation à n dimensions du procédé en fonction de tous les paramètres évoqués précédemment (tangibilité, enjeux...) conduirait à définir autant de responsables potentiels qu'il y a de services à acheter et de cas à considérer.

Cette conception, comme la précédente, ne permet pas d'envisager l'obtention contrôlée du système de services. Chaque achat risque d'être réalisé dans la logique de celui qui le réalise, et de façon dissociée. Le danger est alors de mélanger des servuctions non reliées entre elles et des personnes - personnels et prestataires externes - ne partageant pas le même projet...

Elle conduit, enfin, à des conflits d'autorité et de partages de territoires entre utilisateurs fonctionnels et opérationnels, entre Acheteurs et Responsables de Ressources humaines, parfois, comme plusieurs entretiens nous l'ont confirmé.

En réalité les conceptions précédentes relèvent de la confusion habituelle - bien connue en achats de produits - entre la définition des besoins, qui dépend d'abord mais non en totalité des utilisateurs, et la réalisation des achats.

Il faut plaider, semble-t-il, pour une répartition des rôles d'achats non par types de services achetés mais par NATURE des relations en jeu : les relations de marché et les relations d'organisation.

Les relations d'organisation se distinguent de secondes par le fait qu'elles sont, par définition, sous "contrôle" organisationnel (régulation commandée). L'achat de service a pour objet de les alléger et de les flexibiliser (lorsqu'il y a excès de contrôle). Les relations de marché sont flexibles (ou "plus" flexibles) par nature (régulation libre). Il s'agit de les "contrôler" et d'en transférer le résultat dans l'entreprise cliente.

L'externalisation des personnels et le développement des achats de services donnent plus d'importance relative aux relations de marché. Il est alors logique de confier à l'acheteur d'entreprise - ou à un acheteur spécialisé en ce domaine - la responsabilité globale de l'obtention des services. Le rôle d'un acheteur est, en effet, d'établir puis de contribuer à maîtriser au profit de son entreprise, les relations avec les fournisseurs extérieurs. Son métier est d'une part de traduire en terme de marchés les besoins d'achat "internes", d'autre part de procurer aux utilisateurs ce qu'offrent ou ce que pourraient offrir les marchés.

En représentant "son" organisation sur les marchés d'achats, l'acheteur offre, d'abord, l'intérêt de pouvoir coordonner et de rassembler les demandes de services de nombreux utilisateurs. Il est ainsi, à même de penser et de réaliser l'achat du système de services et non pas simplement l'achat de chaque service.

L'acheteur permet, d'autre part, par son expérience des marchés, par les informations que son expérience lui permet d'accumuler, par sa formation spécifique de négociateur et par le regroupement d'achats qu'il opère de réduire les coûts de transaction, l'incertitude et l'ensemble des risques du recours au marché. Les informations qu'il acquiert par apprentissage sont notamment beaucoup plus riches de signification que celles fournies par les prix de marchés d'offre et par les indicateurs de qualités que proposent les vendeurs.

C'est pourquoi, comme le montre une enquête récente de Purchasing-Magazine (1990), il est de plus en plus courant de confier à des acheteurs de métiers, une bonne part des achats de services. Même l'achat de travail temporaire, traditionnellement réalisé par les responsables de personnel est de plus en plus assuré par les services ACHATS qui appliquent, là comme ailleurs les techniques éprouvées de la négociation d'achat [Bulletin de l'ACHETEUR - Juin 1990]. Dans l'enquête citée, les gains ont été par exemple de 13 % sur le blanchissage, de 30 % sur les services sanitaires, de 15 % sur les voyages d'affaires... La qualité des services s'est améliorée et les incidents ont diminué.

Est-ce à dire que cette évolution exclut les responsables de ressources humaines de cette responsabilité traditionnelle.

En réalité s'ils n'ont pas à réaliser les achats de services leur rôle devient primordial en deux domaines, la définition des besoins et l'insertion des flux de services dans les relations d'organisation.

II.2 - L'insertion des services et les rôles de personnel

L'achat de service se résoud lorsque le service est effectivement produit. Or la servuction s'effectue, pour l'essentiel, dans l'entreprise cliente. Elle interfère, par conséquent, avec les relations d'organisation déjà établies. Cette intrusion de relations de marché dans l'organisation tend à la "flexibiliser". Mais elle tend aussi à l'instabiliser, surtout si elle s'accompagne d'externalisation de personnel par suppression d'emploi. A ces effets s'ajoutent l'hétérogénéité et la complexité accrue déjà mentionnée. La coordination et l'articulation de ces relations deviennent alors primordiales.

A défaut d'un "Monsieur services" chargé de ce rôle, ou bien en complément, une des fonctions essentielles des responsables de ressources humaines paraît alors de veiller, avec les utilisateurs responsables de fonction, à ce que les diverses SERVUCTIONS répondent aux objectifs recherchés, disposent des conditions négociées et restent cohérentes entre elles et avec les autres processus de production ou de commercialisation.

Cette mission d'insertion qui affecte l'ensemble de la gestion du flux global de ressources humaines, comprend plusieurs rôles : un rôle d'animation des groupes d'achat, un rôle de coordination des flux de services.

a) Rôle d'animation du groupe d'achats de services :

Un groupe d'achat comprend l'ensemble des responsables concernés par tout ou partie des achats envisagés [Tarondeau - 1975 - O. Bruel - 1984]. Pour les services, il inclut les utilisateurs, qui les co-produisent, éventuellement, les prescripteurs éventuels, les conseils, les acheteurs et les décideurs concernés. Le responsable de personnel en fait partie à plusieurs titres : comme prescripteur puisqu'il participe directement à l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des personnels ; comme conseil des utilisateurs en raison de sa position fonctionnelle ; comme utilisateur s'il utilise des prestations de services plutôt que du personnel pour réaliser ses propres missions (recrutement...) ; comme décideur s'il gère un budget global de personnel ; comme acheteur au besoin, pour les contrats directs de personnels...

Dans toutes ces dimensions, le rôle d'animation du responsable de ressources humaines est à la fois synchronique et diachronique. De façon synchronique, il doit veiller à situer les systèmes de services désirés dans la capacité, la composition et les rythmes de flux de personnel qui irriguent l'entreprise. De façon diachronique, il lui appartient de prendre et de faire prendre en considération les dimensions de temps que supposent les servuctions en relation avec les autres productions.

Un des reproches que les responsables de personnel font aux acheteurs tient justement à ce qu'ils paraissent négliger le temps, en s'en tenant, surtout, aux opportunités de marché. Ce reproche est infondé puisque les acheteurs suscitent de nouvelles sources d'offres et cherchent à établir des relations de coopérations durables avec les fournisseurs. Mais s'ils connaissent les dimensions temporelles des relations de marché, il faut les informer de celles des relations d'organisation. Celles-ci ont une inertie parfois, une plasticité souvent, qui, au-delà de toute flexibilité, les transforme profondément.

b) Le rôle d'insertion des flux de services :

Insérer les flux de service dans les relations d'organisation consiste d'une part à rassembler les conditions de SERVUCTIONS et à contrôler leur réalisation, d'autre part à veiller à ce que cette insertion dans des relations d'organisation leur assure à la fois la stabilité et la flexibilité souhaitables.

• Conditions et contrôle des servuctions :

Les conditions de SERVUCTION devraient être précisées au moment de la définition des besoins et lors de la négociation des achats de services. Mais comme tout ne peut être spécifié à l'avance, il reste à mettre à la disposition des prestataires externes les moyens non prévus dont ils pourraient avoir besoin.

Mais le plus important sans doute, c'est de faciliter le REPÉRAGE, par les prestataires, des moyens disponibles et des OBJECTIFS et des valeurs de l'entreprise cliente. A cet égard, s'il n'y a aucune raison a priori pour que les prestataires adhèrent à des projets dont ils ne sont au mieux que fournisseurs, il est indispensable de les leur faire connaître pour qu'ils assurent correctement leurs prestations. Les moyens habituels de communication et de marketing internes répondent à cette préoccupation : accueil, parrainage, livret d'entreprise, etc.

• Animation et coordination de MÉTIERS :

Le problème fondamental du CONTRÔLE organisationnel est de trouver des modalités de coordination dynamiques et d'articulation d'activités innombrables réalisées par des personnes aux intérêts, aux comportements et aux capacités de jeux stratégiques très diverses.

On ne peut réaliser cette coordination par l'usage de l'autorité et du commandement habituels. La nature des servuctions, fondée sur des savoirs et des interprétations personnelles, et la position externe des prestataires interdisent l'emploi de règles non négociées.

De la même façon les principes et les conditions de servuction ne permettent pas de définir un critère s'imposant à tous. Les prestataires offrent leurs services en fonction de leurs intérêts, non en fonction de celui de l'entreprise cliente. Dès lors essayer de leur vendre le projet d'entreprise n'a de sens que pour le REPÉRAGE de leurs actions, non pour les convaincre de le partager.

Comment, dès lors, coordonner des personnes lorsque l'imposition de règles est difficile à pratiquer, que le partage de valeurs communes est illusoire et que les relations de marché ne peuvent réguler la totalité des relations d'organisation de l'entreprise cliente.

L. Thévenot [1989] suggère à cet égard qu'en l'absence de régulation directe par le marché ou par la règle, trois modes conventionnels de coordination peuvent intervenir : la compétence, l'objet auquel se réfèrent les relations de production ou de servuction et la "forme" de coordination (ou modèle retenu des relations)... Ces conditions nous paraissent fonder une régulation non plus par la règle, la fonction ou le poste de travail mais par le MÉTIER.

Le MÉTIER évoque, d'abord, la notion de compétence et de savoir faire. Mais la compétence n'a de sens que si elle s'accompagne de la maîtrise du système d'offre qui la sous tend et de l'ensemble des relations qui lui sont inhérentes. Le MÉTIER est une forme de coordination de relations, selon ses missions.

L'exemple trivial de la femme de ménage montre à ce propos que si sa mission est d'assurer l'entretien, son métier n'est pas seulement de savoir balayer. Il est d'établir l'ensemble des relations nécessaires avec les utilisateurs d'entretien (autres personnels, clients...) et avec les fournisseurs susceptibles de l'aider à accomplir sa mission (responsables de personnels, fournisseurs de matériels d'entretien...). De ce point de vue, le nettoyage industriel devient, par exemple, un véritable MÉTIER pour lequel il devient difficile de trouver des personnels compétents.

Cette conception conduit à penser que les responsables de ressources humaines devraient devenir plus des animateurs de systèmes de MÉTIERS que des gestionnaires de flux de personnels. Ainsi compris, leur rôle devrait être, d'abord, de définir avec les utilisateurs permanents, les différents métiers participant, selon ses projets, au MÉTIER de l'entreprise (ou à son système d'offre). Dans ce cas, leur rôle pourrait être aussi de participer à l'obtention de tels MÉTIERS soit par l'engagement durable de personnels dont le MÉTIER serait jugé pour l'entreprise comme devant être permanent soit par l'engagement de prestataires de services, porteurs de MÉTIERS plus adaptés et moins durables. Le problème ne serait plus d'externaliser les personnels mais de se procurer les métiers souhaités, dans les durées nécessaires.

Cette conception conduit, enfin, à préciser que le responsable de ressources humaines devrait avoir pour rôle de veiller à ce que chaque prestataire de MÉTIER puisse exercer véritablement celui-ci et trouve, dans l'entreprise comme ailleurs, les conditions relationnelles pour l'exercer. L'appartenance à l'entreprise, durable ou non, devrait être comprise comme une façon d'exercer un MÉTIER.

Ceci étant assuré, chaque porteur de MÉTIER - personnel ou prestataires "extérieurs" - devrait pouvoir être assuré de l'exercer à sa convenance dans le cadre de conventions d'exercices négociées et négociables, et en fonction des relations nécessaires pour l'exercer.

Pour faire image et illustrer un propos qui s'inscrit dans le cadre de recherches plus générales sur les rationalités collectives, les rético-rationalités selon Kerven [1990], la fourmi ne reçoit pas d'ordres. Elle n'a pas conscience du projet global de la fourmillière. Elle assure son métier en se régulant par rapport à l'exercice d'autres métiers. Elle le fait selon ses intérêts mais en fonction des rapports que les autres lui proposent ou lui imposent ?

Alors, l'entreprise, fourmillière ? Non sans doute, mais système de métiers se régulant, et s'auto-organisant avec des MÉTIERS comportant plus de "champs" que d'autres. (Temporels, spatiaux, informationnels et décisionnels). N'est-ce pas le cas du métier de responsable de ressources humaines ?

CONCLUSION

L'externalisation des personnels et le développement des achats de services réduit, sans doute, leur coût d'emploi et facilite leur gestion. De façon complémentaire, les achats de services introduisent dans l'entreprise les souplesses du marché.

Toutefois ces pratiques s'accompagnent de risques non négligeables qui posent le problème du CONTROLE organisationnel des relations que gèrent les entreprises. Ces risques sont liés à l'irréversibilité, à la discontinuité, à la dépendance, mais aussi à l'hétérogénéité, à la complexité et à la dépendance que des achats de services sont susceptibles de créer, selon leur nature et les caractéristiques des marchés d'offre.

Comment rendre compatibles les achats de services et la souplesse du marché qu'ils apportent avec les besoins de contrôle des relations d'entreprise ? Par une répartition différente des rôles d'obtention et d'insertion des services et par une meilleure insertion des servuctions. A cet égard le développement de MÉTIERS dans le cadre des entreprises, envisagées comme système de MÉTIERS paraît susceptible de répondre aux logiques de contrôle et d'adaptation de flux de personnel.

Dans cette optique le rôle des responsables de ressources humaines peut s'en trouver transformé et enrichi. Elle le situe au cœur de la réflexion et de l'action sur la coordination des actions organisées qui combinent, de plus en plus, des logiques de transactions très différentes, plutôt que d'opposer des logiques internes d'organisation et des logiques "externes" de marché.