

DYSFONCTIONNEMENTS ET COÛTS "HUMAINS" DES STRATÉGIES D'OUTSOURCING : UNE ÉTUDE DE CAS

Éric DAVOINE

*Chercheur confirmé
Université de Haute-Alsace*

Les restructurations des grands groupes industriels européens dans les années 90 s'accompagnèrent de pratiques nouvelles d'outsourcing, c'est-à-dire de l'externalisation d'activités autrefois prises en charge par des départements du groupe vers des sociétés spécialisées, plus petites et plus flexibles, souvent dirigées par d'anciens salariés de ces grands groupes. Menées sous les bannières de concepts organisationnels variés, du lean management à l'entreprise virtuelle, cette externalisation d'activités participait d'une logique de développement de restructuration de l'entreprise en réseau, structure constituée d'unités gérant de façon plus indépendante leurs coûts et leurs performances autour d'activités "stratégiques". En externalisant certaines activités, c'est-à-dire en remplaçant la relation employeur-salarié par une relation client-fournisseur, les grands groupes externalisent aussi des exigences de rentabilité et d'urgence plus fortes et donc du stress ou plutôt ce que nous appellerons avec Dejours (1991) de la "souffrance". C'est cette souffrance "externalisée" qui fera ici l'objet de notre exposé que nous développerons à partir d'une étude de cas de relations client-fournisseur en contexte d'outsourcing. L'entreprise que nous analyserons est un bureau de traduction que nous appelons Translat, créé en 1993 dans la logique d'une stratégie d'externalisation de l'activité traduction d'un groupe allemand international du secteur des télécommunications que nous appellerons Multitel. Le bureau de traduction Translat a connu une croissance rapide de 1993 à 1996 puis a "explosé" fin 1996 pour se scinder en deux entreprises concurrentes.

L'analyse du cas permettra de mettre en évidence des dysfonctionnements spécifiques à l'outsourcing (ou à un outsourcing imparfaitement conduit ?), à savoir d'une part le développement de pratiques clandestines de régulation et de coordination qui n'ont rien à voir avec le modèle théorique prôné de coordination, et d'autre part une souffrance accrue et de moins en moins gérable par les collaborateurs du bureau sous-traitant. Dans la première partie de l'article, nous rappellerons les grandes lignes des concepts organisationnels qui sous-tendent les pratiques d'outsourcing dans les années 90. Dans la seconde partie, nous présenterons notre approche méthodologique ainsi que le contexte du cas étudié. Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'analyse du cas après une présentation rapide de l'approche conceptuelle de Dejours sur la gestion de la souffrance.

1. Logique d'outsourcing et concepts organisationnels des années 90 en Allemagne

Les concepts organisationnels qui inspirent les restructurations menées dans les années 90 par les groupes allemands, indépendamment des délocalisations de certaines activités dans des filiales de pays où les coûts de production sont moins élevés, sont le plus souvent des concepts d'origine anglo-saxonne, également bien appliqués en France à la même époque (Desreumaux, 1996), les plus célèbres étant le *time based management*, le *total quality management*, l'entreprise fractale, l'entreprise virtuelle, le re-engineering, et le *lean management*. Sans vouloir analyser ici exhaustivement ces différents concepts (voir Betzl, 1996), nous en rappellerons quelques principes qui ont façonné le contexte idéologique dans lequel se sont développées les pratiques d'externalisation de l'activité dans les années 90, contexte idéologique au sens que Kieser (1991) donne aux modèles plus ou moins explicites qui définissent la "culture d'entreprise" souhaitée par la direction.

Le premier de ces principes de restructuration est une redéfinition des objectifs stratégiques de l'entreprise dans une logique d'optimisation interactive du triangle coût-qualité-temps (Braun, 1996). L'optimisation des coûts et de la qualité, dimensions traditionnelles de la définition d'objectifs stratégiques de l'entreprise, est ici redéfinie avec une orientation plus marquée sur l'analyse des processus et sur l'influence de la relation client-fournisseur vis-à-vis des critères d'analyse de coûts et des exigences de qualité. L'attribution au temps, dimension dans laquelle s'interpénètrent le temps des processus de production et le temps de l'action et de la réaction sur le marché, d'un statut de facteur concurrentiel décisif (Hout-Stalker, 1989 ; Simon, 1991), est un phénomène caractéristique des années 90, contemporain d'une nouvelle idéologie de la vitesse, du flux tendu et de la réactivité, une idéologie du temps réel, du just-in-time et du time-to-market, autrement dit une idéologie de l'urgence maîtrisée.

Le deuxième principe des restructurations est un modèle de structure d'entreprise en réseau stratégique (Sydow, 1992 ; Picot et al., 1996 ; Eggs, Englert, 1999), moins lourde en termes de personnel et de coûts de coordination que les structures hiérarchiques traditionnelles, une entreprise plus mince et plus légère (inspiration lean management), plus flexible en termes de processus et de réactivité (inspiration "time based management"), intégrant de façon systémique et matricielle les différents éléments de la chaîne de production de la valeur sans que ces éléments se trouvent nécessairement sur le même site ou sans qu'ils appartiennent à la même entité juridique (inspiration "entreprise virtuelle"). Dans ce modèle, les frontières traditionnelles existant entre l'environnement interne et l'environnement externe de l'organisation seront amenées à s'estomper pour laisser place à un réseau d'éléments dont l'identité sera redéfinie par une activité spécifique et par les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Dans ce réseau, chaque élément, qu'il soit unité ou "entité" organisationnelle, équipe ou individu, est supposé se reconcentrer sur un noyau spécifique d'activité stratégique pour lequel il prend en charge une responsabilité de qualité, de profitabilité, d'auto-organisation et de devenir (inspiration autopoiesis et strategic business units). Chaque élément est de plus supposé reproduire à son niveau la structure du système de production - le réseau organisationnel - dans lequel il s'intègre et définit sa signification (inspiration "entreprise fractale"). Comme dans toute approche systémique, les relations que chaque élément peut entretenir avec les autres éléments du réseau jouent un rôle fondamental dans la définition de sa signification et de son identité : ces relations se définissent et sont régulées, dans le modèle de l'entreprise réseau, par une logique de coordination qui vise à minimiser les coûts de transaction (logique traditionnelle de coordination par la hiérarchie) tout en maximisant le rapport qualité-prix du service fourni (logique traditionnelle de coordination par le marché).

Dans ce contexte idéologique que nous nous contentons ici d'esquisser, l'externalisation de l'activité des années 90 n'a pas la même signification que celle des années 70 ou des années 80 : si elle est aussi animée par la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix, elle s'inscrit, avec une finalité d'optimisation du triangle coût-qualité-temps, dans un processus et un projet plus global de redéfinition de l'ensemble des entités organisationnelles internes et externes et de l'ensemble des relations intra- et interorganisationnelles. Ce cadre conceptuel finalisé aux inspirations multiples est particulièrement apparent dans les discours des professionnels allemands sur les pratiques d'outsourcing de leur entreprise (Cunningham, Fröschl, 1995 ; Personalführung, 1996) : que cet outsourcing s'accompagne d'un essaimage ou non, il est marqué par une nouvelle conception de l'organisation, de sa structure et de ses objectifs, et par une nouvelle conception des relations hiérarchiques et des relations client-fournisseur. Dans le cas du groupe étudié Multitel, cette nouvelle conception ou cette nouvelle "vision" (Bentzl, 1996) de l'organisation est omniprésente dans sa stratégie d'outsourcing.

2. Situation du cas et approche méthodologique

2.1 Le contexte de la relation Multitel-Translat

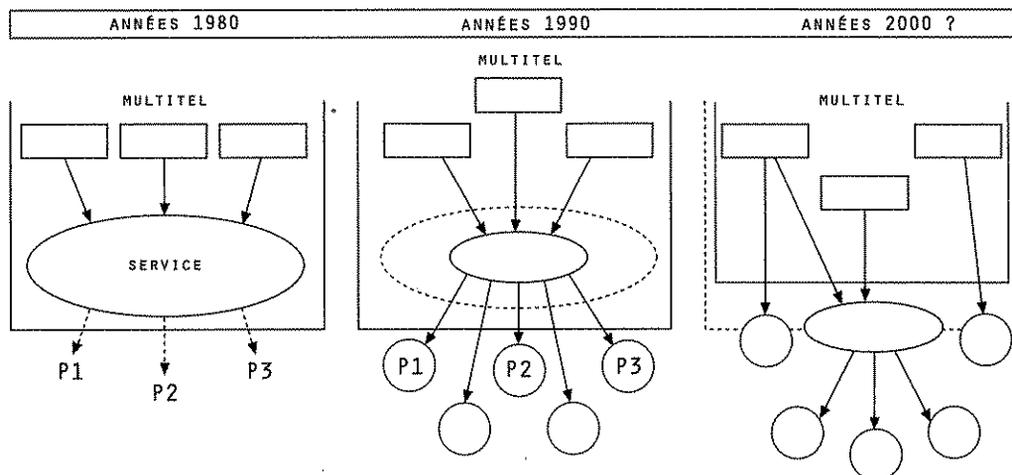
Nous étudierons ici le développement de la relation entre Multitel et le bureau de traduction Translat, relation qui nous paraît particulièrement représentative des relations client-fournisseur susceptibles de se développer dans une situation d'outsourcing. Translat se développe grâce à l'outsourcing de Multitel : Translat est une société en nom propre inscrite au registre du commerce au début de

l'année 93 par un traducteur indépendant du service langues de Multitel. Son chiffre d'affaires va passer, de 1993 à 1996, de 100 000 à environ 1 million d'euros, réalisé à plus de 90 % avec Multitel. Cette très forte croissance masque en fait un développement marqué par une relation client-fournisseur non maîtrisée dont le "coût humain", que nous appellerons ici "souffrance", était très élevé. Le groupe Multitel est un groupe allemand international couvrant plusieurs domaines d'activités qui a restructuré dans les années 90 l'ensemble de son organisation. Nous nous intéresserons ici uniquement à l'externalisation du service central de traduction du groupe, prenant en charge les traductions de toute la documentation technique des gammes de produits du groupe dans un domaine où le rythme très rapide des innovations technologiques implique un renouvellement régulier des manuels d'utilisation dans plus d'une dizaine de langues. En l'espace de 10 ans, les effectifs de ce service de traduction, devenu service langues (dans le texte "service langues"), sont passés de plus de quatre-vingt à une vingtaine d'employés, réduction d'effectifs réalisée par pré-retraites et par essaimage, qui s'est accompagnée d'une redéfinition des fonctions et de la structure hiérarchique du service.

Dans les années 80, le service employait des traducteurs qui étaient supervisés par des chefs de groupes de "langue". Aujourd'hui, elle emploie principalement des chefs de projet (Projektleiter), chargés de coordonner et de contrôler la qualité de commandes multi-langues passées par les entreprises du groupe - appelées "clients" par le service (dans le texte "clients-Multitel") - et transmises à des bureaux de traductions appelés "partenaires" (dans le texte "bureaux partenaires"), souvent dirigés par d'anciens employés, qui ont le statut de fournisseurs. En amincissant son service langues, Multitel poursuit une politique de restructuration d'inspiration réseau en unités stratégiques, qui vise à faire progressivement du "service langues" un prestataire de services pour les entreprises du groupe, ou "clients-Multitel". La direction du groupe menace de mettre en œuvre une dérégulation complète du "marché interne", c'est-à-dire de redéfinir le "service langues" en SARL et de supprimer l'obligation pour les entreprises du groupe de travailler avec le service, obligation qui est déjà contournée clandestinement par plusieurs entreprises. Cette menace serait l'étape suivante logique du modèle d'organisation en réseau de Multitel, étape qui est considérée par les responsables de projet du "service langues" depuis le début des années 90 comme "une épée de Damoclès".

Étapes de l'externalisation de l'activité traduction du groupe Multitel

CG ou Client-multitel  Service langues  Bureaux partenaires 



Cette amélioration de la couverture des coûts d'exploitation et de la rapidité du traitement des commandes est due en majeure partie à une politique de coopération avec les bureaux de traduction ou "bureaux partenaires" qui ont embauché ou sont dirigés par d'anciens collaborateurs de Multitel, anciens employés ou anciens traducteurs indépendants. En 1996, le "service langues" travaille avec plus d'une dizaine de ces "bureaux partenaires" qui ont grossi dans la période où le

service amincissait. Afin de fidéliser ces "bureaux partenaires", le "service langues" a défini un système de conventions fixant un chiffre d'affaires minimal réalisable dans l'année. En évoluant sur des marges en pourcentage relativement faibles, la rentabilité de l'action pour les "bureaux partenaires" n'est liée qu'aux économies d'échelle et aux économies de coûts de transaction que permet ce fort volume avec un client unique. Cette marge oblige donc les "bureaux partenaires" à reproduire la même structure avec leurs traducteurs, c'est-à-dire à leur proposer des conventions sur des volumes de chiffres d'affaires élevés.

Mais une des spécificités de la convention est d'être une convention relative à l'offre de commandes, une offre qui n'est pas toujours prévisible, puisqu'elle peut arriver d'une semaine sur l'autre, réactivité vis-à-vis des "clients-Multitel" oblige. Si le "bureau partenaire" n'accepte pas la commande, le "service langues" la proposera à un autre, mais l'offre refusée sera quand même comptabilisée dans le volume d'offres fixé par le cadre de la convention. Les "bureaux partenaires" auront donc à gérer cette dimension non prévisible de l'offre, c'est-à-dire cette urgence relative à un système de flux tendus, sans quoi ils ne pourront pas réaliser le volume prévu et avec lui les marges nécessaires au fonctionnement de leur unité. Cette externalisation de la gestion de l'urgence peut entraîner une augmentation du "stress" chez les "bureaux partenaires" que nous analyserons plus précisément dans la partie 3, mais ce qui nous paraît ici le plus important, c'est que la logique du modèle de réseau qui sous-tend cette externalisation va également entraîner une "souffrance" difficilement gérable.

2.2 Démarche et aspects méthodologiques de la recherche-intervention

Nous sommes intervenu de 1993 à début 1995 dans l'entreprise Translat pour analyser la gestion de l'urgence avec une approche de recherche-intervention s'inspirant des travaux et de la méthode de diagnostic et de reconstruction organisationnelle de l'ISEOR (Savall, 1983). Cette méthode propose une démarche en deux temps : tout d'abord une analyse des dysfonctionnements et des coûts cachés à partir d'un diagnostic organisationnel puis une phase de (re)structuration de l'organisation à partir de différents outils (Savall-Zardet, 1987 ; Savall-Zardet, 1995 ; Savall-Zardet-Bonnet, 2001). La méthode est régulièrement utilisée pour l'analyse de petites structures dans le cadre de mémoires de DEA, voire de thèses, comme par exemple chez Nobre (1993) étudiant plusieurs cas d'entreprises en phase de post-création. La double démarche diagnostic/reconstruction permet de construire une observation exhaustive des structures et des comportements de l'organisation et de son environnement pendant toute la durée de l'intervention.

De 1993 à 1995, nous avons participé à la définition et à la mise en œuvre des structures de l'entreprise (définition d'objectifs, recrutements, répartition des tâches et définition des "postes", réunions hebdomadaires d'évaluation et d'objectifs), soit une quarantaine de journées d'intervention. Si une grande partie de ces journées étaient passées avec le directeur de l'entreprise, nous avons également participé à (et souvent co-dirigé) une vingtaine de réunions avec les collaborateurs de Translat, assisté à une dizaine de réunions avec les représentants du groupe Multitel, et réalisé un grand nombre d'entretiens complémentaires - formels et informels - avec les différents acteurs, de 1993 à 1999. Nous avons cessé l'intervention début 1995 à la demande du directeur de Translat suite à une divergence d'opinions sur la contractualisation individuelle des objectifs et sur la forme des contrats.

La période d'observation peut être représentée en quatre phases sur le schéma suivant :

PHASE	PÉRIODE	SITUATION DE TRANSLAT	INTERVENTIONS	OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES
Phase 1 Définition d'objectifs stratégiques	sept. 1993 à sept. 1994	Création 2 personnes à temps plein	Analyse du contexte organisationnel. Définition du plan d'objectifs stratégiques (10 journées d'intervention).	Étude de marché, analyse des concurrents
Phase 2 Structuration (post-création)	sept. 1994 à juil. 1995	Post-création 2 personnes à temps plein, 5 pers. à temps partiel	Diagnostics trimestriels de l'organisation. Définition de postes, analyse des processus (10 journées d'intervention).	

PHASE	PÉRIODE	SITUATION DE TRANSLAT	INTERVENTIONS	OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES
Phase 3 Diagnostic post-intervention	juillet à août 1995		Conclusion de l'intervention. Recommandation (non suivie) de mise en place de contrats d'objectifs.	
Phase 4 Croissance forte	août 1995 à déc. 1996	Croissance forte CA 1996 de presque 1 M d'euros 5 personnes à temps plein, et une dizaine à temps partiel (tous free-lance).	Pas d'intervention.	Observation participative de 2 mois (traduction et contrôle qualité de traduction).
Phase 5 Scission	Fév. 1997	Départ de 3 personnes à temps plein, pour fonder un bureau concurrent.	Pas d'intervention.	
Phase 6 Post-scission	Fév. 1997 à 2001	Perte de plus de 50 % du CA en 1997, puis redressement.	Pas d'intervention.	Une dizaine d'entretiens avec l'ensemble des acteurs

La spécificité de la position de l'intervenant-chercheur dans la recherche-intervention a fait couler beaucoup d'encre, tant par les défenseurs que par les détracteurs de ce type d'approche (Calori-Martinet-Savall, 1999 ; David, 2001 ; Davoine-Deitmer-Manske, 2001). Assumer un rôle d'intervenant met le chercheur dans une situation particulière d'observation qui fait à la fois l'intérêt et la limite des approches de recherche-intervention ou approches ethno-méthodologiques (Louart, 1992 ; Plane, 2000). La première particularité de l'approche, c'est l'opportunisme méthodologique défendu par Girin, c'est-à-dire la construction des hypothèses, de la méthode et des outils d'observation sur le terrain, avec le terrain, contrairement à une recherche empirique traditionnelle dans laquelle le chercheur produit des hypothèses qu'il confrontera ensuite au terrain pour les valider ou les modifier avec un design méthodologique prédéfini. Ainsi, ayant approché le terrain avec un questionnement de départ sur l'organisation et l'utilisation du temps de travail, nous avons fini par centrer notre recherche-intervention sur les relations de pouvoir entre Translat et Multitel, ce qui répondait mieux aux sollicitations du directeur de l'entreprise Translat et aux conditions spécifiques de l'environnement organisationnel.

De plus, ce type d'approche oblige l'intervenant-chercheur à une grande distanciation et introspection lors de la construction de son discours interprétatif. À la fois acteur et sujet-observant, l'intervenant-chercheur développe lors de sa participation à la production, à la reproduction (parfois malgré lui) ou à la transformation des phénomènes organisationnels une perception plus diversifiée - enrichie par l'intersubjectivité cognitive de la situation d'intervention - de ces phénomènes organisationnels (Argyris, 1970 ; Savall-Zardet, 1999). Mais son discours peut gagner en ambiguïté ce qu'il perd en distanciation théorique, lorsque, partie prenante d'un conflit observé, le chercheur peut chercher à défendre sa position d'acteur par le discours scientifique qu'il est le seul à pouvoir (légitimement) produire. Ainsi, ayant défendu en 1995 l'idée contrats d'objectifs qui n'ont jamais été mis en place, l'intervenant-chercheur reste convaincu que ces contrats auraient permis d'éviter la scission dont il est ici question, ce qui bien sûr oblige à relativiser l'analyse présentée ici.

3. Le développement du "bureau partenaire" Translat : dysfonctionnements du modèle théorique du réseau et souffrance du fournisseur

3.1 Souffrance et dysfonctionnements

De 1993 à 1996, Translat va se développer dans ce contexte d'urgence et de coûts externalisés. Cette urgence sera dès le départ liée à un "stress", que nous dénommerons ici "souffrance", en utilisant le modèle défini dans le cadre des recherches en psychopathologie du travail de Dejours (Dejours, 1987, 1991 ; Chanlat, 1991). Le modèle de Dejours présente en effet trois dimensions

novatrices par rapport à la recherche traditionnelle sur le stress (Brunstein, 1999a, 1999b) qui le rendent particulièrement adéquat pour analyser le cas de Translat:

- *Premièrement*, dans le modèle de Dejours, la normalité ou l'équilibre psychique ne sont pas considérés comme des données naturelles, mais comme la conséquence d'un combat de l'individu qui développe des stratégies défensives permanentes pour maintenir son équilibre face aux menaces de déstabilisation psychique liées aux contraintes de son environnement organisationnel : « La souffrance est alors définie comme un espace de lutte couvrant le champ situé entre d'un côté le "bien-être" psychique, de l'autre la maladie mentale ou la folie. » (Dejours, 1991, p. 690.) En d'autres termes, dans ce modèle, la souffrance, liée aux contraintes de l'organisation du travail, est toujours présente, sous une forme dynamique, qui peut varier selon la manière dont cette souffrance est combattue ou gérée par l'individu, c'est-à-dire selon le sens qu'elle se verra attribuer.
- *Deuxièmement*, le modèle de Dejours considère la souffrance, à la différence des recherches sur le stress, comme une forme particulière de vécu qui est un vécu partagé, un vécu qui se définit dans un rapport social. Les stratégies défensives de l'individu face à la souffrance sont pour Dejours indissociables du contexte d'interactions sociales dans lequel cette souffrance se définit.
- *Enfin*, Dejours met en évidence que le décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail peut générer des difficultés particulières pour la gestion de la souffrance. Nous insisterons particulièrement sur ce troisième aspect, c'est-à-dire sur les décalages existant entre l'organisation théorique prescrite et l'organisation réelle du travail dans la relation Translat-Multitel, ou entre les structures organisationnelles "visibles" et "cachées" du réseau. Nous définirons ces décalages comme des dysfonctionnements organisationnels, c'est-à-dire (Savall, Zardet, 1995) comme des écarts constatés par les acteurs concernés entre le fonctionnement souhaité (ou théorique) et le fonctionnement "réel" (perçu par les acteurs). Nous essaierons de montrer que ce sont ces décalages qui produisent une souffrance non gérable sans être source d'avantages économiques ni pour Translat, ni pour Multitel, et ces décalages nous semblent également représentatifs des dysfonctionnements possibles du modèle théorique du réseau mis en application à partir d'une logique d'outsourcing.

3.2 La phase de construction de Translat: une phase de souffrance gérée

La première phase de la croissance de Translat, de 1994 à 1995, est une phase de construction. Le propriétaire gérant de Translat "engage" en 1994 trois traductrices qui assureront, outre une partie de la traduction, la correction et la coordination des commandes multilingues en supervisant les traducteurs satellites. Elles travailleront en permanence dans les bureaux de la société Translat tout en étant rémunérées en free-lance exclusivement pour les traductions et les corrections qu'elles réalisent. Elles sont rémunérées par Translat qui retient sur les honoraires que verse le "service langues" une commission d'environ 30 % pour couvrir les coûts d'investissement et de fonctionnement du bureau ainsi que le salaire mensuel du gérant.

La croissance de Translat en 1995 sera très rapide mais marquée par des conditions de travail très difficiles, dans une urgence et une surcharge de travail permanentes, sans "sécurité d'emploi". La phrase « *Nous ne refusons jamais une commande* », constamment martelée par le propriétaire, traduit le principe de cette croissance avec une étonnante transparence. Cette phrase, d'apparence anodine, définit le principe d'une organisation dont le quotidien et la planification sont constamment soumis aux besoins du "service langues", lui-même dépendant des besoins des clients-Multitel. Cette absence de refus est en fait un principe de renoncement, d'abandon du pilotage aux mains du client, seul maître de l'urgence. Il a comme conséquence pour Translat des soirées et des week-ends entiers à travailler pour tenir les échéances que fixe le service-linguisMultitel. Le bureau est occupé 15 heures par jour par les quatre membres permanents et par une dizaine de traducteurs satellites, qui traduisent et qui supervisent « *de la documentation technique au kilomètre* ». Aucun des membres permanents de Translat ne considère la traduction technique comme une tâche exaltante et la surcharge de travail est très forte : « *Nous n'avons pas le temps de tomber malade. Nous n'avons pas non plus le temps d'avoir une vie privée.* » Dans ces conditions de travail, la souffrance est omniprésente.

Mais cette souffrance est gérée collectivement : la construction d'une identité collective va lui donner un sens. L'urgence et la surcharge de travail sont vécues dans une ambiance de travail joyeuse et solidaire, dans laquelle l'abondance de commandes est perçue comme un succès et comme une reconnaissance de qualité, l'urgence et les horaires extensifs comme un moyen de définir une identité collective jeune et latine vis-à-vis des « *fonctionnaires de Multitel* ». Il est constamment fait référence à l'incompétence et à la paresse des employés de Multitel qui sont encore dans une « *culture de travail du passé* », dans une des entreprises allemandes qui offrent le plus de prestations sociales à ses employés, où l'on quitte le bureau à 17 heures 30 les jours de semaine et à 16 heures le vendredi, où l'on ne vient pas au bureau lorsqu'on est malade. À la fin de la première année, c'est-à-dire de la première phase, l'entreprise peut être considérée, par rapport aux objectifs définis, comme un succès : tant du point de vue du chiffre d'affaires, proche du million d'euros, que de la construction d'une identité collective, qui se traduit par de nombreux comportements de solidarité et par la pratique systématique d'une terminologie commune spécifique aux procédures de travail définies.

3.3 Dysfonctionnements et réalités du réseau : vers une souffrance ingérable

Mais dans la logique du réseau, le succès de Translat pose un problème aux membres du "service langues" : en prenant en charge le travail de contrôle qualité et de coordination qui définit la légitimité de l'existence du "service langues" dans le réseau organisationnel de Multitel, le fournisseur idéal Translat représente un risque si cette prise en charge devenait transparente pour les clients-Multitel. Dans cette situation, les membres du "service langues" vont développer deux types de stratégies individuelles vis-à-vis de Translat, une stratégie de critique et de dénigrement systématique du travail réalisé, et une stratégie de préparation de "parachute" : certains responsables de projet, conscients de la menace de la transformation du "service langues" en SARL, envisagent le cas échéant de quitter le service avec leurs contacts clients pour s'associer avec un "bureau-partenaire" (le propriétaire de Translat recevra plusieurs propositions "officieuses" allant dans ce sens). Conséquence de ces deux stratégies, les mécanismes de régulation théoriques du réseau, fondés sur des critères objectifs de prix et de qualité, ne peuvent plus fonctionner, et des mécanismes de régulation "clandestins" vont se développer. Pour s'assurer de la stabilité de la relation non plus avec le "service langues", mais avec ses responsables de projet qui développent des stratégies individuelles qui ne correspondent plus à la stratégie officielle de leur service, le propriétaire de Translat va mettre en place deux mécanismes :

- d'une part, l'embauche régulière de membres du "service langues" par Translat comme "consultants en terminologie" (embauche illégale et facturée par des "hommes de paille") avec des tarifs horaires supérieurs à ceux que le service paie à Translat,
- et d'autre part, l'"embauche" (toujours en free-lance) d'une correctrice britannique à des conditions privilégiées, amie d'enfance d'une des responsables de projet du "service langues" qui apportera dans ses valises la sécurité de chiffre d'affaires que peut amener une amitié de longue date.

Ces stratégies clandestines mettent à mal la rationalité théorique du modèle du réseau et peuvent être considérés comme un dysfonctionnement possible, inhérent à la logique du modèle. Les clients-Multitel, eux, paient toujours le même tarif et la même commission au "service langues" dont les membres assurent de moins en moins la fonction pour laquelle ils sont rémunérés, comprennent qu'ils sont de ce fait condamnés, dans la logique du réseau, à disparaître, mais font tout pour rester les maîtres d'une situation, certes peut-être provisoire, d'asymétrie informationnelle. Courant 1996, une baisse des tarifs internes du service est négociée par la direction du groupe Multitel, baisse qui doit être compensée, non par une réduction des effectifs du "service langues", mais par une baisse des tarifs pratiqués par les "bureaux-partenaires", que la politique de Translat tire vers le bas.

Dans ce nouveau contexte, la souffrance des trois correctrices devient de plus en plus difficile à gérer : elles auront en effet de plus en plus de mal à gérer le décalage entre leur identité "pour soi", c'est-à-dire l'histoire qu'elles se racontent - et que les structures organisationnelles théoriques leur "racontent" sur ce qu'elles sont (Dubar, 1991) - avec leur identité telle qu'elle apparaît dans les relations de pouvoir et de négociation quotidiennes :

- nommées depuis peu par le propriétaire "responsables de projet" (même dénomination que chez Multitel), elles refuseront, parfois avec humour, parfois avec agressivité, de plus en plus souvent cette

dénomination. Elles ne sont, elles, toujours pas rémunérées - les marges restant relativement faibles - pour ce travail que les responsables de projet du "service langues" ne font plus mais pour lequel ils sont toujours payés (et même payés doublement puisque leur temps libre leur permet de gagner parallèlement de l'argent auprès des bureaux partenaires - sur des marges déjà faibles) et protégés par un système social confortable ;

- elles se montreront peu accueillantes vis-à-vis de leur collègue britannique qui est, pour elles, traitée comme une "prima ballerina". Elles ont en effet du mal à la reconnaître comme une des leurs, non seulement par son identité non latine, mais aussi parce qu'elle n'a pas participé à la période de construction, c'est-à-dire à la souffrance collective qui a défini l'identité du groupe, et enfin, et surtout, parce qu'elle possède une situation de pouvoir privilégiée du fait de sa relation d'amitié ;
- enfin, la qualité et la rapidité du travail fourni, qui représentaient une certaine fierté professionnelle, perdent leur sens puisqu'elles ne sont apparemment pas des stratégies payantes dans un système dont les mécanismes de régulation sont des mécanismes de jeux de pouvoir clandestins. Les stratégies défensives de dénigrement et de critiques des membres du "service langues" renforcent encore la situation. Les trois correctrices refuseront de plus en plus systématiquement de remplir les fiches qualité internes, n'étant "pas payées pour cela".

Après une réunion au cours de laquelle le propriétaire de Translat présente un "nouveau concept d'organisation" pour Translat dans lequel la Britannique prend une position qui apparaît légèrement supérieure, la scission devient une forme de réponse logique des trois "responsables de projet" de Translat face à un système dans lequel leur souffrance passée et présente ne trouve plus de sens. Mais cette scission en 1996 ne peut être considérée comme une conclusion. La scission ne remettra en effet nullement en cause le fonctionnement du réseau de Multitel : elle sera au contraire utilisée doublement en 1997 par les membres du "service langues", pour montrer à leurs clients que le marché des bureaux-partenaires est un marché incertain et risqué et pour favoriser la création d'un nouveau partenaire avec lequel ils négocieront presque immédiatement des tarifs légèrement inférieurs à ceux de Translat. Ce n'est qu'à partir de 1998 que l'on constate un freinage dans la politique de Multitel qui acceptera une stabilisation de ses prix et une stabilisation de la situation organisationnelle du "service langues" après la fermeture et la scission de plusieurs "bureaux partenaires".

Conclusion : généraliser l'observation ?

Au-delà du récit et de la dimension anecdotique de cette "chronique d'une scission annoncée", l'observation nous permet de formuler deux hypothèses sur des phénomènes qui correspondent à des risques spécifiques au contexte organisationnel des politiques d'outsourcing, quels que soient les domaines d'activité concernés.

- *Première hypothèse* : la stratégie d'outsourcing prônant a priori une démarche de remplacement d'une coordination par l'organisation par une coordination par le marché, des salariés responsables de la coordination ne suivront ni une rationalité organisationnelle ni une rationalité d'économie de marché. Au contraire, les deux logiques se télescopant, les coordinateurs officiels risquent de fausser les mécanismes en développant des pratiques de régulation clandestines similaires à celles décrites ici pour éviter d'être externalisés (mis sur le marché) à leur tour.
- *Deuxième hypothèse* : l'externalisation de l'activité s'accompagnant d'une externalisation de l'urgence et d'une certaine souffrance liée aux contraintes organisationnelles peut s'avérer particulièrement dangereuse dans le cas où les fournisseurs sont des entreprises nouvellement créées, en effet cette souffrance et cette urgence peuvent être acceptées et même utilisées sur le court terme dans la phase de création d'entreprise comme un élément permettant de fonder et de fédérer l'identité de la nouvelle structure, mais la situation peut s'avérer intenable et explosive sur le long terme.

Ce qu'il faut souligner ici, c'est que les phénomènes observés, conséquence d'une politique d'outsourcing développée sans politique d'accompagnement GRH, sont nuisibles tant du point de vue humain que du point de vue de la performance économique globale de l'entreprise externalisante. En effet, la mise en évidence de la réalité clandestine du fonctionnement en réseau montre que les coordinateurs continuent d'être payés pour un travail qu'ils ne font plus et que la menace d'être découverts et "rationalisés" à leur

tour dans la logique du réseau les incite à maintenir une situation d'asymétrie informationnelle. Des entretiens complémentaires réalisés ex post, deux ans après les faits, nous ont permis de constater que des événements similaires ont été vécus par les autres bureaux sous-traitants de Multitel. La complexité des phénomènes décrits confirme toutefois à quel point il est délicat de définir précisément la part de responsabilité de l'entreprise externalisante (Neveu, 1999) ou d'évaluer le risque de voir apparaître ces problèmes dans une situation d'externalisation. Pour ce faire, il serait bien sûr nécessaire de compléter cette observation avec d'autres terrains ou grâce à des enquêtes approfondies auprès d'entreprises créées dans un contexte de politiques d'outsourcing.

Bibliographie

- Argyris C.** (1970), "Intervention theory and method. A behavioral science view", Reading Mass., Addison-Wesley.
- Betzl Konrad** (1996), "Entwicklungsansätze in der Arbeitsorganisation und aktuelle Unternehmenskonzepte - Visionen und Leitbilder", in Bullinger H.J., Warnecke H.J. (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen*, p. 29-63.
- Braun Jürgen** (1996), "Aufgaben und Ziele der Organisationsgestaltung", in Bullinger H.J., Warnecke H.J. (Hrsg.), *"Neue Organisationsformen im Unternehmen"*, p. 7-27.
- Brunstein I.** (1999a), "L'homme à l'échine pliée réflexion sur le stress professionnel", *Desclée-de Brouwer*.
- Brunstein I.** (1999b), "Le stress au-delà de nos frontières", *IAE Strasbourg*.
- Calori R., Martinet A., Savall H.** (1999), "Conférences inaugurales de la journée de la FNEGE sur le statut du terrain dans la recherche en sciences de gestion", *Lyon, décembre 1999*.
- Chanlat J. F.** (1991), "Stress, psychopathologie du travail et gestion", in Chanlat, J.-F. (ed.), *"L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées"*, p. 709-721.
- Crozier M., Friedberg E.** (1982), "L'acteur et le système", *Paris, Seuil*.
- Cunningham P., Fröschl F.** (1995), "Outsourcing - Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung", *ZfO, décembre*.
- David A.** (2001), "Intervention research : a general framework for management research", *EGOS Conference, July 2001*
- Davoine E., Deitme L., Manske F.** (2001), "Mapping action-research in Germany : an interdisciplinary approach", *EGOS Conference, July 2001*.
- Dejours C.** (1987), "Plaisir et souffrance dans le travail", *Paris*.
- Dejours C.** (1991), "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", in Chanlat J.F. (ed.), *"L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées"*, p. 686-708.
- Desreumaux A.** (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *RFG janvier-février, n° 107, p. 86-108*.
- Eggs H., Englert J.** (1999), "Inter-organizational networking of small and medium-sized enterprises", *July 1999, Conference on Information system analysis and synthesis, Orlando Florida*.
- Klotz U.** (1996), "Gewerkschaften im Strukturwandel : Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der Arbeitnehmerorganisationen", in Bullinger, H.J., Warnecke H.-J. (Hrsg.), *"Neue Organisationsformen im Unternehmen"*, p. 205-213.
- Louart P.** (1995), "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines", *Eyrolles, Paris*.
- Neveu J. P.** (1999), "La responsabilité des entreprises en perspective", in Brunstein I., *"L'homme à l'échine pliée - réflexion sur le stress professionnel"*, p. 63-75
- Nobre T.** (1993), "La structuration des entreprises en phase de post-création/pré-développement. L'apport de l'intervention socio-économique", *Lyon, thèse de doctorat. Personalführung Heft 6 (1996), numéros 'spécial outsourcing'*.
- Picot A., Reichwald R., Wigand R.** (1996), "Die grenzlose Unternehmung : Information, Organisation und Management", *2^e édition*.
- Plane J. M.** (1999), "Méthodes de recherche-intervention en management", *Paris, L'Harmattan*
- Savall H.** (1983), "Reconstruire l'entreprise", *Paris, Economica*

- Savall H., Zardet V.** (1987), "Maîtriser les coûts et les performances cachés", *Paris, Economica*.
- Savall H., Zardet V.** (1995), "Ingénierie stratégique du roseau", *Paris, Economica*.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M.** (2001), "Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management", *ILO, Geneve*.
- Simon H.** (1989), "Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor", *in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (1989), p. 70-93*.
- Sydow J.** (1992), "Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation", *Wiesbaden, Gabler*.