

# **L'EXTERNALISATION RH DANS UN CONTEXTE AFRICAIN**

**GLIDJA B. Judith M.**

Maître de Conférences, Agrégée des Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de

l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG/UAC)

## **Résumé**

La problématique de l'externalisation d'activités managériales nourrit largement la littérature académique et professionnelle. Cet article contribue aux débats dans un contexte africain à travers un examen des raisons de l'externalisation RH et de son influence sur le fonctionnement des organisations impliquées. A partir d'une étude empirique portant sur cinq cabinets de conseil en GRH et les organisations de leurs portefeuilles d'activités au Bénin, nous avons apprécié l'ampleur et la profondeur du phénomène. Cet exercice donne un premier éclairage sur les activités externalisées, les raisons justificatives ainsi que les spécificités de cette option managériale dans ce contexte particulier.

**Mots clés :** Afrique, Externalisation, GRH, contexte.

## **Introduction**

Depuis les années 1980 et 1990, on observe un développement très important des politiques d'externalisation (outsourcing<sup>1</sup> en anglais) par nombre d'entreprises nord américaines, européennes et asiatiques. De nombreuses recherches ont été entreprises pour essayer d'identifier les déterminants de ce phénomène de masse. Contrairement aux débats actuels sur les Ressources Humaines (RH), le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau. Mais les études portant sur l'externalisation des activités RH et les travaux pertinents sur les raisons incitant les entreprises à externaliser ces activités ne sont pas légions [Klaas et al., 1999 ; Klaas, 2003 ; Lever, 1997 ; Guilloux, 2007], encore moins dans un contexte africain.

Il faut noter que dans la littérature, la question de l'externalisation de processus RH est bien controversée. [Delmotte et Sels, 2005, p.5], observent que les uns estiment que cette pratique est surtout porteuse d'opportunités ; puisque « l'externalisation permet au département RH de travailler sur des tâches plus stratégiques et tactiques et de se concentrer sur ses activités fondamentales. En outre, l'outsourcing peut favoriser la professionnalisation de certaines activités RH » ; tandis que d'autres y voient, une manière de réduire les coûts de la GRH. Aux yeux de ces derniers, l'«outsourcing va de pair avec réduction des effectifs ou démantèlement des fonctions de support qui, à première vue, créent peu de valeur ajoutée directe. Selon ces détracteurs, le recours à l'outsourcing est principalement motivé par la volonté de comprimer les coûts au maximum ». De ce point de vue, l'outsourcing est considéré comme une menace. Ce concept d'externalisation renvoie à tout le débat sur le positionnement de la fonction RH dans les organisations [Ulrich, 1996] avec le passage de l'administration RH à la vision stratégique.

Au Bénin, d'après une enquête exploratoire que nous avons menée, le marché des prestataires de services RH est en croissance et ils offrent une gamme bien étendue d'activités RH. En outre, depuis l'année 2005, un ensemble bien varié d'organisations a recours à l'externalisation en matière de GRH. Les questions qui se posent sont de savoir pourquoi ces organisations adoptent ce comportement et quelles influences, ce choix a sur le management des deux parties. En effet, les contours et fondements de cette option managériale n'ont été établis par aucune étude à ce jour. Cet article s'intéresse à la question pour essayer d'identifier les activités RH externalisées, examiner les raisons qui sous-tendent l'adoption de cette pratique par les organisations ainsi que ses spécificités, dans ce contexte particulier.

Notre développement comprend trois parties. Afin de bien asseoir nos propos, nous commençons par une clarification de concepts et une synthèse des travaux qui vont soutenir nos analyses. Dans la seconde partie nous allons préciser l'approche méthodologique utilisée pour finir par la présentation et la discussion des résultats dans une troisième partie.

### **1. Cadre conceptuel et synthèse des débats sur l'externalisation**

La littérature sur l'externalisation en général et ses caractéristiques en particulier nous vient fondamentalement du secteur des TIC et de la logistique. Toutefois, ces recherches nous donnent beaucoup d'enseignements sur les motifs du recours à l'externalisation dans le domaine des RH. La plupart d'elles ont utilisé essentiellement deux cadres théoriques pour analyser ce phénomène : la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie de la ressource

---

<sup>1</sup> Dans notre développement, nous utiliserons indifféremment les deux termes : externalisation ou outsourcing qui ont la même signification.

qui donnent de bons résultats, mais également la théorie de l'agence que nous n'allons pas exposer dans cette proposition compte tenu de notre objectif. Avant de faire un point sur ces différentes théories et débats retenus sur la question, nous allons procéder à une clarification de concepts.

### ***1.1. Concepts d'externalisation et d'externalisation RH***

En scrutant la littérature, nous avons remarqué que le concept d'externalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et de définitions variées. Selon plusieurs auteurs, elle pourrait être définie comme le fait de confier ou d'acheter une activité, un bien ou un service et son management, préalablement réalisé(e)s en interne et qui concerne des fonctions encore indispensables à la chaîne de création de valeur, à un prestataire ou à un fournisseur extérieur plutôt que de le réaliser en interne, pour une meilleure performance [Barthélemy, 2004; Chanson, 2003 ; Masson-Franzil, 2005]. En s'intéressant à l'externalisation dans le secteur bancaire, [Bourdeaux, 2008, p. 10] retient que « l'externalisation consiste, pour un groupe de sociétés, à transférer une partie de son activité à une société extérieure, tiers prestataire. Ce tiers peut recevoir de l'entreprise externalisatrice du personnel et des équipements et s'engage de manière durable à maintenir la continuité du service offert aux clients<sup>2</sup> ».

Comme c'est le cas pour toute forme d'externalisation, concernant l'externalisation RH qui nous intéresse dans le présent papier, certains auteurs, [Gilley et Rasheed, 2000] soutiennent qu'avant d'en parler, il faut que l'entreprise se soit posée la question du "make or buy". Ainsi, l'externalisation d'activité doit être précédée par une décision fondamentale sur la question du "make or buy". Une position jugée restrictive par Delmotte et Sels (2005) qui ont réalisé une revue bien nourrie sur cette problématique pour pouvoir se prononcer sur le caractère positif ou négatif de l'externalisation RH. A l'issue de l'exercice, ces auteurs, à l'instar de plusieurs autres [Guilloux, 2007 ; Galanaki et Papalexandris, 2007 ; Sheehan, 2009], ont réussi à se convaincre de ce que l'externalisation ou l'outsourcing est un « transfert à une organisation externe, sur une base régulière, d'activités RH qui étaient auparavant exécutées en interne (ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne) ». Nous adhérons à cette définition synthétique, mais nous ajoutons qu'au Bénin, les enquêtes que nous avons réalisées montrent que le cadre juridique devant régir l'externalisation, surtout en matière de travail intérimaire, est inexistant. Ainsi, la base régulière du contrat ou du partenariat n'existe pas et pourtant les organisations s'adonnent à cette pratique d'externalisation d'activités RH. Comme nous l'énoncions supra, notre préoccupation est de savoir pourquoi elles font cette option managériale.

L'analyse de notre problématique nécessite un examen des travaux sur les déterminants de l'externalisation des services RH.

### ***1.2. Synthèse des théories et débats sur l'externalisation RH***

Dans plusieurs pays, l'année 2000 marque l'explosion du marché de l'externalisation sous toutes ses formes. En scrutant la presse économique, [Gosse et al., 2001] remarquent que deux leviers motivationnels sont associés aux stratégies d'externalisation. La raison première et la plus importante est la réduction des coûts. Elle représente la perspective historique de

---

<sup>2</sup> Les régulations relatives à l'externalisation bancaire rappellent l'exigence du caractère durable et à titre habituel du transfert d'activité, v. l'article 4, q du règlement CRBF 97-02 ou la circulaire suisse 99/2, outsourcing.

l'externalisation à laquelle est associée désormais, une recherche de compétences accrue des organisations. La réduction de coût est traduite par la recherche d'efficacité opérationnelle et la recherche de compétence est une recherche d'efficacité stratégique. En d'autres termes, ces auteurs rejoignent la littérature en précisant que la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources constituent les deux cadres théoriques majeurs pour expliquer ces deux logiques relatives à l'externalisation.

La théorie des coûts de transaction (TCT) de [Williamson, 1985] a servi de base dans plusieurs travaux, pour l'étude des déterminants de l'externalisation. En effet, l'analyse proposée par la TCT permet de définir si des activités spécifiques d'une entreprise sont à effectuer à l'interne ou l'externe, en se référant au marché, parce que l'importance des coûts de transaction peut être un indicateur de la décision d'externalisation. Ainsi, c'est l'importance des coûts de transaction qui sert d'indicateur de la décision d'externaliser. Quand les coûts de transactions sont faibles, il est plutôt recommandé d'externaliser une activité, mais quand ils sont élevés, la réalisation de l'activité à l'interne est préférable. La rationalité limitée et l'opportunisme fondent les comportements des individus (décideurs) dans cette théorie [Williamson, 1991b]. Pour [Williamson, 1985a, p.2], les transactions sont caractérisées par trois dimensions essentielles : (1) la spécificité des actifs qui est l'attribut le plus important, (2) l'incertitude et (3) la fréquence. Les analyses de [Tien, 2008, p. 49-50] nous permettent de retenir que :

- l'actif est appelé spécifique lorsqu'on y aura investi volontairement pour effectuer une transaction donnée et qu'il ne pourra pas être réemployé pour une autre transaction sans un coût élevé ;
- l'incertitude a rapport aux difficultés de prévision des comportements du prestataire extérieur et de l'instabilité de l'environnement. Elle peut aussi être appréhendée de deux façons : interne et externe. L'incertitude interne recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. L'incertitude externe comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle.
- la fréquence des transactions peut être déterminée par le nombre d'interactions entre l'organisation procédant à l'externalisation et le prestataire extérieur.

En ce qui concerne la décision, lorsqu'une activité comporte une faible spécificité des actifs, il existe de nombreux fournisseurs possibles. Dans ce cas, l'organisation pourra recourir à l'externalisation. Mais au cas où l'activité repose sur des actifs fortement spécifiques, l'organisation devra procéder à une évaluation et une comparaison des coûts de réalisation en interne à ceux du prestataire, mais également en considérant le degré d'incertitude qui doit être faible, pour pouvoir prendre la décision optimale. Par contre, lorsqu'une activité comporte non seulement une forte spécificité des actifs mais aussi une forte incertitude, il est nécessaire d'en évaluer la fréquence. Si l'activité n'est pas fréquemment pratiquée, l'organisation peut avoir recours au contrat relationnel pour renforcer la relation avec son prestataire. Mais, si la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont très élevées, l'organisation doit éviter d'externaliser cette activité.

En se basant sur cette TCT, [Ivanaj et Masson-Franzil, 2006] analysent l'externalisation logistique et concluent que de la spécificité des actifs, de la fréquence et de l'incertitude apparaissent des déterminants transactionnels pertinents. Ils constatent que d'autres facteurs contextuels pourraient également influencer cette décision et modérer le lien entre les attributs de la transaction et le choix d'externaliser, à savoir : la taille de l'entreprise, son niveau de

compétences et le niveau de la structuration de la fonction au sein de l'entreprise. Ici également, les analyses de [Ivanaj et Masson- Franzil, 2006] leur révèlent que le niveau de compétences est un facteur déterminant, ce qui relève de l'approche par les ressources.

La théorie de la ressource, quant à elle, est basée sur l'idée selon laquelle les différences de performances entre les entreprises d'un même secteur d'activité peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. Le management vise dans ce cas l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources et des compétences qui lui permettront de générer un avantage concurrentiel durable ; le cœur du métier pouvant être défini comme l'ensemble des activités pour lesquelles l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel [Barthélémy, 2004 ; Tien, 2008 ; Narasimhaiah et Mei Bik, 2010]. L'organisation va donc externaliser une activité si les ressources afférentes ne sont pas disponibles sur le marché ou si elle ne peut pas les développer en interne [Gosse et al, 2001], alors que ces ressources lui permettent une amélioration de performance. Pour [Tien, 2008, p. 55], « l'externalisation permet ainsi à l'organisation de traiter convenablement tout ce qui est de seconde importance ou qu'elle ne maîtrise pas totalement. Il est également possible que, par le biais d'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles, l'organisation externalisatrice étende sa base de ressources ».

A partir d'une étude réalisée sur le secteur bancaire, [Bourdeaux, 2008, p.14] retient que dans ce domaine, quatre avantages principaux sont attendus de l'externalisation :

- Le principal avantage attendu est lié au coût. Une économie d'échelle est, tout d'abord, possible. Il en va ainsi lorsque des services sont réalisés pour le compte de plusieurs établissements de crédit par un seul prestataire. Les firmes qui cherchent à externaliser une activité entendent, par ailleurs, transformer des charges fixes en charges variables, pour ne payer que ce qui est consommé. Une réduction du coût de main-d'œuvre est également possible, particulièrement en cas de délocalisation.
- La seconde raison de l'externalisation est de permettre l'accès à une technologie dont l'entreprise ne dispose pas ou bien qu'elle ne souhaite pas développer en interne en raison de l'importance de l'investissement à fournir pour une activité ne se situant pas au cœur de son activité.
- Une troisième raison du choix de l'externalisation est liée à une stratégie de recentrage sur le cœur de métier. La banque cherche alors à maintenir et développer les métiers à forte valeur ajoutée, où elle dispose d'avantages concurrentiels.
- Enfin, la flexibilité organisationnelle est également une raison avancée aux politiques d'externalisation. Les questions liées à la gestion du personnel, désormais à la charge du prestataire extérieur, sont parfois évoquées.

La TCT et l'approche par les ressources permettent ainsi d'analyser fondamentalement les décisions d'externalisations prises par les dirigeants. Par rapport à l'objectif de la présente étude, nous nous concentrerons donc sur ces deux théories, dans une perspective positive.

En se basant ingénieusement sur les travaux sur l'externalisation de façon générale, [Delmotte et Sels, 2005] se penchent sur l'outsourcing des RH de façon particulière. Après avoir défini et identifié les diverses formes d'externalisation, les auteurs, nourris de données empiriques, réussissent à répertorier de façon claire, dix motifs justifiant le recours à l'externalisation par les organisations. A la suite de ce point théorique, ils dégagent, en se basant sur des études de cas, cinq raisons principales du recours à l'externalisation, qui se présentent comme suit, dans l'ordre de priorité : l'accès à des connaissances et à une expertise spécialisées, la focalisation sur des activités fondamentales (libérer du temps et des moyens pour les activités

stratégiques), l'augmentation de la flexibilité (réagir rapidement à un environnement en mutation), la réduction des coûts et l'économie d'échelle et enfin, l'amélioration de la qualité des services. [Delmotte et Sels, 2005, p.25] en concluent que « La motivation qui revient souvent est l'accès à une expertise qui n'est pas présente dans l'entreprise. La réduction des coûts (en exploitant les économies d'échelle réalisées par le fournisseur) n'est donc pas le premier objectif mais constitue souvent un avantage additionnel ». En outre, les motivations de l'externalisation peuvent relever d'un effet de mode et varier en fonction du type d'activités RH.

L'objectif du présent papier est d'identifier les types d'activités RH externalisés par les entreprises au Bénin et d'examiner les raisons et spécificités de cette pratique qui prend de l'ampleur bien que le cadre juridique fasse défaut en la matière.

Cette étude est d'une grande importance parce que « les recherches concernant le thème de l'externalisation sont nombreux. Pourtant rares sont les articles académiques portant précisément sur l'outsourcing Ressources Humaines » [Guilloux, 2007, p. 114], surtout dans un contexte africain.

## **2. Méthodologie d'étude empirique**

Notre étude est exploratoire parce qu'il n'y a pas encore eu de recherche de terrain portant sur les activités RH et l'analyse des raisons de leur externalisation ainsi que les effets de cette option managériale sur les organisations impliquées au Bénin. Pour atteindre notre objectif, nous avons choisi d'adopter une démarche essentiellement inductive. Nous sommes donc partir du terrain pour articuler nos analyses et discussions par rapport à la théorie.

### **2.1. Echantillonnage**

Les données empiriques ont été recueillies en partant d'entretiens semi-directifs que nous avons eus avec les responsables : du groupe Talents Plus Conseils (le prestataire leader en matière de services RH au Bénin), du cabinet GECA Prospective (le premier prestataire et challenger sur le marché) et des cabinets GRH Conseil, Performance MD et RESHUFORM. Ces cinq entités sont celles qui fournissent réellement des prestations en RH au Bénin. Nous avons ainsi constitué notre échantillon à partir des portefeuilles-clients de ces cabinets. Ces choix s'expliquent donc par le fait que ces cabinets sont les plus sollicités par les organisations en matière de demande de services RH. Nous avons pris en compte toutes les organisations qui externalisent des activités RH selon la base de données des cabinets. Elles sont au nombre de 56, en tenant compte des cumuls<sup>3</sup>. Nous avons interrogé les premiers responsables ou DRH de ces 56 organisations. Le tableau 1 résume les caractéristiques de cet échantillon.

---

<sup>3</sup> Les cumuls s'expliquent par le fait que les mêmes organisations externalisatrices peuvent avoir plusieurs prestataires pour différentes activités RH sur une même période.

**Tableau 1- Caractéristiques de l'échantillon (N = 56 organisations)**

Secteur d'activité et/ou type d'organisation	Nombre d'organisations enquêtées (échantillon)	Taille des Organisations (par rapport au CA et à l'effectif)	Pourcentage
Banque	4	Grande	7
Microfinance	3	Grande	5
Assurance	3	Grande	5
Télécommunication	3	Grande	5
ONG Internationale	8	Grande	14
BTP	1	Moyenne	2
Maritime, Transit et Consignation	3	Grande	5
Distribution	6	Petite	11
Transport	1	Moyenne	2
Industrie	8	Grande	14
Société d'Etat	3	Grande	5
Ministère et Projets	8	Grande	14
Pétrolier et Gaz	5	Grande	9
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>100</b>

Source : Nos données d'enquêtes

## 2.2. Méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données

Notre méthodologie est à la fois qualitative et quantitative. Nous avons eu, dans un premier temps, des entretiens avec les responsables des cinq cabinets de conseils en GRH, retenus sur la base d'un guide d'entretien ; et, dans un deuxième temps, un questionnaire a été adressé à un responsable (Directeur, DRH, Chargé du Personnel ou DAF) de chacune des 56 organisations figurant dans les portefeuilles clients des cinq cabinets, en tenant compte des cumuls, comme nous l'expliquions supra. Ce qui a permis de collecter des données sur le secteur d'activité et la taille de l'organisation externalisatrice, les activités RH externalisées et les raisons de l'externalisation et les influences de cette option managériale sur le fonctionnement des deux parties (organisations externalisatrices et sociétés prestataires). Le questionnaire a été administré par voie directe et l'instrument de mesure ainsi administré a obtenu un taux de retour de 100% compte tenu des dispositions pratiques prises et du contenu peu lourd du questionnaire.

Les données recueillies ont été traitées en deux temps. Tout d'abord, nous avons effectué des tris à plat et tris croisés qui nous ont permis d'avoir des tableaux récapitulatifs des différentes tendances par secteur d'activités, par activité RH externalisée et par raison d'externalisation. Ensuite, dans une perspective épistémologique, les raisons de l'externalisation des différentes activités ainsi que leurs influences sur le fonctionnement des organisations partenaires ont été analysées. En dehors de l'utilisation de la statistique descriptive pour les données quantitatives, nous présentons les résultats sous la forme d'une typologie des formes de justification en illustrant les ensembles uniformes par des propos noyaux ; ce qui donne une dimension supérieure à notre analyse exploratoire et permet une meilleure compréhension des relations entre les variables.

### **3. Présentation et analyse des données empiriques et discussion des résultats**

Selon les portefeuilles clients des cabinets retenus et en tenant compte des cumuls, les ONG internationales, les entreprises industrielles, les ministères et projets étatiques sont les organisations qui pratiquent plus l'externalisation RH. Mais, lorsque nous tenons compte du nombre total d'organisations par secteur d'activité, ce constat se fait dans des proportions différentes. Par exemple, au Bénin il existe au total 11 banques. Nos données concernent 4 banques donc 36% du total du secteur. Nous ne disposons pas de données statistiques précises sur les totaux d'organisations pour tous les secteurs concernés par notre étude et surtout sur le nombre d'organisations externalisant des activités RH. Pour éviter toute confusion, nous allons donc nous baser sur la répartition qu'offre notre échantillon représentant le portefeuille-clients des cabinets qui exercent véritablement en conseil RH, externalisant des activités RH, pour faire nos analyses.

Le tableau 1 ci-dessus nous présente la répartition de la population étudiée selon la taille des organisations par secteur. La lecture du tableau permet de retenir que sur 56 organisations, 48 (86%) sont des organisations de grande taille, 2 (3%) de taille moyenne et 6 (12%) de petite taille. Nous pouvons donc retenir que les organisations de grande taille sont celles qui externalisent plus les activités RH au Bénin. Ces constats sont contraires aux conclusions des auteurs [Gilley et al., 2004b] qui soutiennent que ce sont surtout les organisations de petites tailles qui sont celles qui adoptent plus les pratiques d'externalisation RH, les organisations de grande taille ayant suffisamment de moyens pour tout produire en interne [Leiblein et al, 2002]. [Delmotte et Sels, 2005] ont d'ailleurs fait les mêmes remarques que nous puisqu'ils constatent que, pour la quasi-totalité des activités RH, les grandes organisations externalisent en moyenne davantage.

Contrairement aux contextes européen et nord américain, les petites entreprises qui représentent environ 95% du total des entreprises, relèvent du secteur informel<sup>4</sup> au Bénin et les grandes entreprises qui sont très peu nombreuses sont dans le secteur formel. De plus, dans notre contexte d'étude, ce sont les grandes entreprises qui ont les moyens de se payer pareils services (l'externalisation d'activités), alors que les petites ne disposent pas de ressources financières pouvant leur permettre de le faire. Ces résultats nous confirment l'importance de l'influence du contexte où, les promoteurs de ces petites entreprises sont habitués à la débrouillardise, et donc adoptent des modes de gestion informels de leurs entreprises. Mais, les grandes entreprises relevant du secteur formel se voient confrontées à des situations qui exigent l'adoption des pratiques managériales plus élaborées. Dans le contexte africain il y a donc un lien entre la formalisation de l'entreprise et l'externalisation RH. Et nous pouvons retenir comme hypothèse que tant que les organisations ne sont pas formalisées, elles ne font pas recours à l'externalisation. L'Etat béninois est en train d'attirer les entreprises informelles dans le secteur formel à travers une politique de fiscalité de développement. Nous verrons si, une fois formalisées, ces petites entreprises vont se comporter comme celles des pays du Nord.

Les données portant sur les activités externalisées nous permettront d'évoluer dans notre analyse.

---

<sup>4</sup> Les entreprises dites du secteur informel sont celles qui ne se sont pas déclarées aux services étatiques et donc échappent au fisc. Celles qui sont déclarées relèvent du secteur formel.

### 3.1. Les activités RH externalisées

Cette étude nous donne une idée de l'ampleur du phénomène d'externalisation spécifiquement pour les activités RH. En effet, on ne dispose pas au Bénin de données concernant des activités qui sont fréquemment, ou au contraire rarement externalisées. Nous avons demandé aux organisations, pour quelles activités RH elles font recours à des cabinets spécialisés en GRH. Le tableau 2 rend compte des résultats obtenus.

**Tableau 2 : Activités et pourcentage d'organisations qui externalisent l'activité RH**

Activités RH externalisées	Pourcentage d'organisations
Formation	71%
Recrutement/Sélection	66%
Assistance : conseils en GRH	16%
Développement d'outils	21%
Travail Intérimaire	30%

Source : Nos résultats d'enquêtes

Nous remarquons que l'outsourcing RH concerne les activités ci-après : le recrutement et la sélection, la formation, l'assistance (conseils en matière de GRH), le développement d'outils de GRH et le travail intérimaire. En effet, la formation et le recrutement/sélection sont externalisés par 71% et 66% des organisations enquêtées. Viennent ensuite le travail intérimaire avec 30%, le développement d'outils GRH avec 21% et l'assistance (conseil en GRH) avec 16%. Il est important de mentionner ici que pour l'assistance conseil en GRH, le prestataire est chargé de la gestion administrative du personnel des organisations externalisatrices. Le Directeur du cabinet GECA Prospective nous expliquait que cela prend en compte la gestion de la rémunération du personnel, de sa conception à sa mise en œuvre ; la GRH de façon globale à la seule différence que le cabinet ne gère pas les contrats des employés de l'organisation externalisatrice.

On constate également dans d'autres études une tendance croissante à l'externalisation de la formation [Forrier et Sels, 2004<sup>5</sup> ; Sheehan, 2009]. Toutefois, dans l'ordre d'importance, nos résultats ne rendent pas compte des mêmes priorités que certains auteurs. En effet, [Delmotte et Sels, 2005, p. 48] retrouvent : l'administration des salaires (71,8%), la formation (60,5%) et le travail intérimaire (52,6%) comme le top trois des activités externalisées ; le recrutement et la sélection se retrouvent en quatrième position avec 20,0%. L'ordre de priorité dépendrait donc du contexte de l'étude. Au Bénin, le manque de compétences et d'expertises internes expliquerait cette tendance, ainsi, la recherche d'efficacité stratégique primerait sur la recherche d'efficacité opérationnelle [Gosse et al., 2001] avec une recherche d'amélioration de la performance [Tien, 2008]. Les analyses des raisons de l'externalisation RH nous situeront mieux sur la question.

Par rapport au degré d'externalisation de ces activités RH, nos résultats montrent que ce sont les organisations du secteur privé, essentiellement les entreprises de services et de construction, qui recourent plus massivement à l'outsourcing RH. Au premier rang nous avons les entreprises de transport, de BTP, les banques et les sociétés de distribution. Par contre, le phénomène de l'externalisation RH est moins présent dans l'administration

---

<sup>5</sup> Forrier et Sels, cités par Delmotte et Sels (2005).

publique, les sociétés d'Etat, les sociétés pétrolières et de gaz ainsi que les entreprises maritimes et de transit. Une lecture et une analyse plus approfondies montrent que le degré d'implantation de chaque activité RH varie également selon les secteurs d'activité et la taille des organisations, ce qui confirme les résultats de certains travaux comme ceux réalisés par [Klass et al., 2001 ; Delmotte et Sels, 2005 ; Sheehan, 2009].

Pour apprécier la profondeur de ces résultats, nous nous sommes penchée sur les raisons explicatives de l'externalisation des différentes activités, puis leur influence sur le management des organisations partenaires.

### **3.2. La profondeur et les raisons de l'externalisation RH**

Cette étude révèle clairement que toutes les activités RH ne sont pas externalisées. En effet, des justifications nous ont été données, concernant le choix d'externalisation de chaque activité, par les DRH, DAF ou responsables des organismes que nous avons enquêtés. Nous présentons ici, quelques propos noyaux pour articuler nos analyses.

La formation qui est l'activité RH la plus externalisée, l'est parce que les organisations ne disposent pas de compétence capable de le faire, en interne. Des quarante (40) organisations concernées par cette forme d'externalisation RH, nous avons par exemple un DRH d'une ONG Internationale qui expliquait : « *En interne, nous ne disposons pas d'agent très bien affûté, compétent pour assurer les formations. Comme les centres de formations, je veux parler des universités et cabinets d'expertises, sont là pour le faire, et bien ! on le leur confie. C'est surtout pour la qualité de la formation* ». En plus de la recherche d'expertise, quatre (04) organisations ont évoqué le gain de temps comme raison de l'externalisation de la formation. Dans ce groupe, un responsable d'une société industrielle nous tenait ce discours :

*C'est parce que nous ne maîtrisons pas vraiment les contenus des modules de formation. La dernière fois, il fallait former des agents sur le management de la qualité. J'ai reçu cette formation mais je ne suis pas en mesure de l'administrer comme les professionnels du cabinet conseil. Quelquefois, c'est aussi un problème de temps matériel. Il y a de petites formations, par exemple celles des électriciens, que nous pouvons faire mais, cela va prendre du temps qu'on peut consacrer à autre chose. C'est pour ces raisons que nous confions les formations aux experts, surtout pour qu'elles soient bien faites.*

En ce qui concerne le recrutement, la sélection des employés, les organisations l'externalisent pour réduire les coûts et assurer la transparence du processus. Le DRH d'une banque nous révélait ce qui suit :

*C'est pour limiter considérablement les coûts liés au processus de sélection. Pour recruter, vous savez qu'il y a plusieurs étapes qui nécessitent des dépenses et si chaque fois, il faut s'y mettre (préparer les contenus des postes ; faire les publications dans les médias ; collecter, dépouiller et sélectionner les dossiers, etc.), jusqu'à la fin du processus, ce n'est pas une mince affaire. Les cabinets en ont l'habitude et ils le font plus efficacement... Il y a aussi le gros souci de gestion des candidats recommandés (enfants, petites amies, frères, sœurs, etc.) qui est ainsi réglé. Le*

*processus est transparent et vous avez la paix, puisqu'ils ne connaissent pas le cabinet qui s'en charge.*

Par rapport à la transparence du processus de recrutement/sélection évoquée par les enquêtés, elle révèle une particularité de la culture africaine basée sur la solidarité. En fait, les parents, amis, collègues et autres comptent beaucoup sur vous lorsque vous occupez une position de choix dans la société. Dans le cas présent, ils demandent aux DRH ou aux responsables des structures de recruter leurs proches à eux (enfants, petites amies, frères, sœurs, etc.), même si ces derniers ne disposent pas des compétences nécessaires pour occuper les postes. Cela devient très embarrassant pour ces DRH et/ou responsables d'organisations s'ils s'occupent de l'activité eux-mêmes et pose le problème d'objectivité dans l'exécution de l'activité, dans un contexte où la tendance est à l'entretien des réseaux relationnels sociaux, familiaux. Mais, quand c'est une entreprise prestataire qui s'en charge, elle ne révèle pas le nom de l'organisation demandeuse ; ainsi, l'information sur la source circule moins.

Le travail intérimaire est un mode de gestion choisi pour une certaine catégorie d'employés ; il se pratique par les organisations dans le but de limiter/maîtriser les coûts et de normaliser les effectifs. Par rapport à la réduction de coût et la normalisation des effectifs, le DRH d'une banque nous expliquait : « *Nous avons besoin de la main-d'œuvre pour faire le travail mais les actionnaires, je veux parler du Conseil d'Administration, exige que nous ne dépassions pas un certain plafond de masse salariale et l'effectif doit être réglé en conséquence. Nous avons trouvé cette porte de sortie, d'avoir des agents intérimaires. Ce n'est pas sans difficulté mais on fait avec* ». Les raisons évoquées font apparaître d'autres facteurs qui interviennent et qui sont des pressions institutionnelles [DiMaggio et Powell, 1983]. Dans le cas de ces organisations, il s'agit de pressions coercitives venant des propriétaires qui, pour limiter les charges amoindrissant leurs dividendes, s'imposent aux dirigeants en exploitant leur droit de veto. En outre, les banques externalisent les fonctions de chauffeur et de trieuse, qu'elles ne veulent pas compter dans l'effectif de leur personnel, du fait de leur grande instabilité liée à la période, au niveau et à l'évolution des activités de la banque.

Le recours aux travailleurs intérimaires constitue un choix managérial en particulier pour les sociétés de pétrole et gaz parce qu'elles estiment que cela vaut mieux. Elles utilisent des intérimaires exclusivement au niveau opérationnel. Un DRH d'une de ces sociétés nous disait : « *Nos pompistes sont tous des travailleurs intérimaires. Nous avons adopté ce mode de gestion parce qu'ils sont nombreux et pas faciles à gérer. Ils ont souvent de petits problèmes : vols, instabilité et autres. C'est vraiment mieux pour nous qu'ils soient gérés par nos fournisseurs. Ils les maîtrisent mieux. Il y a aussi le problème du vide juridique en matière du travail d'intérimaires, mais on le contourne comme on peut* ». La façon dont le vide juridique est contourné est simple : tous les deux ans, les organisations changent d'entreprise prestataire pour les agents intérimaires. Ces résultats, ainsi que les cas des chauffeurs et des trieuses dans les banques confirment la préférence pour l'externalisation en cas de non spécificité de l'actif démontrée par la TCT. De plus, cette activité est celle qui semble plus à la base des difficultés qui peuvent naître dans la relation entre les organisations externalisatrices et les cabinets prestataires. Nous reviendrons sur cet aspect du partenariat plus loin.

La gestion qui est faite des travailleurs intérimaires reste un champ de recherche à explorer dans notre contexte d'étude.

Pour ce qui concerne le développement d'outils et l'assistance conseil en GRH, ce sont deux activités externalisées surtout pour des raisons d'inexistence d'expertises internes. Les organisations font également recours à l'assistance conseil pour limiter les coûts liés à la

gestion d'un employé recruté pour faire l'administration du personnel où la gestion de la rémunération occupe une place de choix. Nos recherches ont également prouvé que les ONG internationales sont celles qui font recours à l'assistance conseil parce qu'elles gèrent plusieurs catégories de ressources humaines : du personnel local (personnel projet et des occasionnels) et des expatriés. Dans ce cadre, nos enquêtés ont précisé que la gestion administrative est externalisée mais que la gestion du statut du personnel (CDI, CDD), de façon globale la gestion stratégique des RH (développement et gestion des compétences), ne l'est pas. C'est seulement la gestion des occasionnels (que les organisations externalisatrices appellent prestataires) qui est entièrement externalisée. « *Ils préfèrent s'occuper de ceux qui font les métiers clé de la banque* » nous disait le responsable du cabinet Performance MD. L'analyse des résultats sur le développement d'outils et l'assistance conseil en GRH confirme ainsi la TCT et la théorie des ressources.

Nos recherches nous ont permis également de constater que pour les différentes activités, les initiatives d'externalisation sont prises par les organisations elles-mêmes à travers l'identification du besoin et des finalités définies. Ainsi, dans la grande majorité des cas, les phases préliminaire et finale sont gérées par les organisations elles-mêmes en interne. Le responsable du cabinet Talents Plus Conseil nous expliquait : « *Les organisations font surtout de l'externalisation partielle de quelques activités : par exemple l'administration du personnel, l'appui juridique, l'appui à l'élaboration des outils, etc. Mais l'externalisation totale est rare. Seulement une ONG internationale et une multinationale de transit le font avec nous* ». C'est ainsi que 96% au moins des organisations enquêtées ne confient que la phase de l'exécution des activités à un tiers.

En somme, il ressort de cette étude que nombre d'activités (les processus clés tels que les politiques et stratégies RH, les relations avec les travailleurs, la ligne hiérarchique et les syndicats) sont gérées exclusivement par les organisations. Pour [Delmotte et Sels, 2005], ces activités doivent toujours rester en interne. Les raisons sous jacentes au recours à l'outsourcing RH par les organisations étudiées sont synthétisées dans le tableau 3 qui suit.

**Tableau 3 : Les motifs de l'externalisation selon l'activité RH**

Activité RH	Formation	Recrutement et Sélection	Travail Intérimaire	Développement d'outils GRH	Assistance : Conseil en GRH
<b>Raisons</b>	Expertise	Expertise et transparence	Réduction de coûts et Normalisation des effectifs, Politique de gestion choisie	Expertise	Expertise et Réduction des coûts
<b>Nombre d'organisations</b>	40	37	17	12	9

Source : Nos résultats d'enquêtes

Ces résultats montrent que le manque ou l'absence d'expertise interne est la raison principale qu'avancent les organisations qui optent pour l'outsourcing RH. Ce constat justifie la première place qu'occupe la formation comme activité la plus externalisée. Rappelons que la formation est externalisée pour le gain de temps dans une moindre mesure. D'autres activités renforcent l'importance de l'acquisition d'expertise dans la décision d'externalisation. Nos analyses, à l'image de celles de [Ivanaj et Masson- Franzil, 2006] révèlent que le niveau de compétences est un facteur déterminant, ce qui corrobore les postulats de l'approche par les

ressources. En outre, contrairement aux conclusions de plusieurs auteurs prenant l'externalisation comme une "menace" pour la fonction RH, nous pouvons retenir de notre étude que c'est plutôt le bourgeonnement, la prise de conscience par les organisations de la nécessité de la GRH qui explique ce penchant pour l'externalisation.

La réduction des coûts vient en deuxième position et confirme les postulats de la TCT. De plus, nous avons enregistré comme raisons justificatives de l'externalisation RH :

- le souci de transparence dans la gestion de l'activité qui est spécifique au contexte parce qu'étant lié à la gestion d'une des caractéristiques de la culture locale (la solidarité). C'est la question de l'objectivité qui se pose dans un contexte où la tendance est aux réseaux relationnels sociaux, familiaux ;
- le souci de limitation des effectifs en interne qui montre l'importance des pressions institutionnelles ;
- le choix de gérer ainsi les RH qui prouve la non spécificité des actifs dans la théorie des coûts de transaction.

Les deux dernières raisons se rapportent spécifiquement au travail intérimaire qui est un registre spécial en matière d'externalisation RH.

Pour affiner ces acquis, nous nous sommes également intéressée aux modalités du partenariat ainsi qu'aux influences de l'externalisation sur le fonctionnement interne des organisations partenaires.

### ***3.3. Les modalités et influences de l'externalisation RH : Avantages ou inconvénients ?***

L'analyse des raisons de l'externalisation d'activités RH montre ses avantages immédiats, notamment les préoccupations liées aux ressources et celles liées aux coûts de la transaction. Toutefois, un examen plus approfondi de la question nous a permis d'aller au-delà. En effet, nous avons cherché à savoir auprès des différentes parties les modalités et influences de ce partenariat sur le fonctionnement de leur organisation, ce qui a fait ressortir des difficultés inhérentes.

Pour ce qui concerne les modalités du partenariat, la quasi-totalité des prestataires soutiennent que des dispositions contractuelles sont prises pour préserver les informations de leurs clients (organisations externalisatrices). De plus, ces cabinets démontrent combien ils ont intérêt à entretenir la confidentialité des informations des organisations ; ce comportement faisant partie de leur politique de CRM (Customer Relationship Management). A ce sujet, la Directrice du cabinet RESHUFORM expliquait : « *nous prenons toutes les dispositions nécessaires pour protéger les informations de nos clients. Les clauses du contrat exigent la confidentialité et il y a le droit de propriété qui intervient. Dans tous les cas, nous avons également intérêt à ce que le client soit bien satisfait pour garantir notre avenir dans le secteur. Les concurrents deviennent nombreux, il faut donc se distinguer par la qualité de ses prestations et des relations avec les clients* ». Les organisations externalisatrices, même si elles ne sont pas très rassurées, reconnaissent également que les clauses des contrats insistent sur la nécessité de la préservation de leurs informations, vues l'instabilité et l'hostilité du marché. « *Vous savez, c'est un peu risqué de permettre à un tiers de faire certaines activités à votre place, surtout quand vous considérez l'ampleur de la concurrence. Mais nous prenons soin de prévoir dans le contrat de prestation des dispositions qui exigent du tiers, la*

*protection des informations sensibles de notre structure* », précisait le DAF d'une société pétrolière et de gaz.

Malgré les précautions prises, les organisations externalisatrices redoutent l'implication partielle des cabinets dans leur management, ce qui pourrait engendrer des fuites d'informations sensibles vers un ou des concurrents. Elles relèvent également l'absence du lien de subordination et l'impossibilité d'exercer un pouvoir disciplinaire sur les salariés d'un cabinet.

Mais, globalement, ces organisations soutiennent que l'externalisation d'activités RH favorise l'impartialité et une plus grande objectivité dans les décisions. Aussi, dans cette relation, la responsabilité des décisions est-elle en partie supportée par le cabinet gestionnaire, le coût de revient revu à la baisse en ce qui concerne le paiement des charges sociales et la continuité du service assurée (pas de suspension pour maladie ou autre, un remplacement se fait en principe).

Quant aux cabinets prestataires, ils semblent moins gagnants que les organisations externalisatrices. En effet, nos recherches ont révélé qu'ils rencontrent de sérieuses difficultés dans l'exercice de l'activité surtout en ce qui concerne le travail intérimaire puisque le droit social béninois n'a prévu aucune disposition règlementant ce domaine. Le Directeur Général de GECA Prospective nous confiait : « *c'est GECA Prospective qui signe un contrat avec l'employé et le met à la disposition de la banque et lorsque GECA a des problèmes avec cette banque, l'employé se retrouve dans une position inconfortable. En outre, il y a par exemple le cas de TOTAL qui a licencié un agent intérimaire et au tribunal, on ne savait plus de qui l'agent est l'employé et comment légiférer. Les tests ne prévoient pas ces cas* ». Dans leur ensemble, les cabinets soutiennent qu'ils sont obligés de jongler avec le contrat à durée déterminé (CDD) et de faire passer le travailleur intérimaire de cabinet en cabinet même s'il ne travaille que dans une organisation externalisatrice. Le directeur de GECA Prospective conclut qu'il n'aime pas faire l'intérim parce qu'il n'y a pas un tissu de placement au Bénin. En définitive, l'intérim n'est ni règlementé ni géré dans notre contexte d'étude.

Ces situations nous permettent de retenir que dans cette relation, les organisations partenaires tirent des avantages mais courent également des risques (risques sociaux et de coûts cachés) comme le reconnaît [Bourdeaux, 2008] et des risques liés au contexte institutionnel dans lequel évoluent les organisations. Cette dernière catégorie de risques est spécifique à notre contexte d'étude et montre encore une fois, comme l'ont démontré [Kahn et Ackers, 2004], l'influence que le contexte institutionnel peut avoir sur les politiques de GRH.

## **Conclusion**

Notre objectif était de faire le point sur l'ampleur et la profondeur de l'externalisation RH dans un contexte africain. Nos données ont prouvé que la grande majorité des organisations qui font recours à l'expertise externe en GRH sont des organisations de grande taille, alors que dans notre contexte d'étude, les petites et moyennes organisations sont largement plus nombreuses que les grandes organisations. Ce constat nous permet de relativiser les propos des auteurs qui soutiennent que les organisations de petites tailles sont celles qui externalisent plus ces pratiques.

Aussi, le top trois des activités RH externalisées est composé de la formation, le recrutement/sélection et le travail intérimaire. Viennent ensuite le développement d'outils

GRH et l'assistance (conseil en GRH). On constate également dans d'autres études une tendance croissante à l'externalisation de la formation. Toutefois, dans l'ordre d'importance, nos résultats ne rendent pas compte des mêmes priorités que certains auteurs, comme nous l'avons montré. L'ordre de priorité dépendrait du contexte de l'étude. Au Bénin, le manque de compétences et d'expertises expliquerait cette tendance, avec une recherche d'amélioration de la performance organisationnelle. Les analyses des raisons de l'externalisation RH renforcent ces résultats, puisque la principale raison sous jacente à l'externalisation RH est l'insuffisance ou l'absence d'expertises en interne ; les préoccupations liées aux coûts viennent en deuxième position, ce qui confirme respectivement les postulats de la théorie des ressources et celle de la TCT. Toutefois, les résultats ont prouvé que d'autres facteurs contextuels influencent également cette décision et modèrent le lien entre les attributs de la transaction et le choix d'externaliser, à savoir : le contexte culturel, la pression institutionnelle et la taille des organisations.

Cette étude qui se veut exploratoire a ainsi permis de donner un éclairage sur la pratique de l'externalisation RH au Bénin. Les activités externalisées, les raisons de l'externalisation et les influences de cette option sur le management des organisations partenaires ont été identifiées, analysées et discutées par rapport à la littérature. Toutefois, malgré la pertinence de ce travail, des recherches restent à faire pour mieux appréhender la question, notamment en ce qui concerne la gestion des relations entre les organisations partenaires et la gestion qui est faite des travailleurs intérimaires dans notre contexte d'étude caractérisé par un vide juridique en la matière.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bailey W., Masson R., Raeside R. (2002), « Outsourcing in Edinburgh and the Lothians » *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol.8, n° 2, p. 83-95.
- Barthelemy J. (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°151, p. 9-30.
- Bourdeaux G. (2008), « L'externalisation dans le secteur bancaire », *Humanisme et Entreprise*, vol. 4, n° 289, p. 9-28.
- Chanson G. (2003), « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire », *Revue Française de Gestion*, n° 143, p. 43-54.
- Delmotte J., Sels L. (2005), *L'outsourcing des RH : Opportunité ou menace ?*, Leuven, Federgon.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, (Apr., 1985), p. 147 – 160.
- Gilley, K. M., Rasheed, A. A. (2000), « Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance », *Journal of Management*, vol. 26, n°4, p. 763-790.
- Gilley K. M., Greer C. R., Rasheed A. A. (2004), « Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms », *Journal of Business Research*, vol. 57 n° 3, p. 232-240.

- Gosse B., Sargis C., Sprimont P. A. (2001), « Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation », *10<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Laval, Québec.
- Guilloux V. (2007), « Outsourcing et ressources Humaines : le BPO : solution pour la transformation de la fonction RH ? », *Revue Management & Avenir*, n° 13, p. 114-123.
- Ivanaj V., Masson-Franzil (2006), « Externalisation des activités logistiques : Analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction », Université Nancy 2, *Cahier de Recherche*, n° 2006-03, p. 1-26.
- Khan A. S., Ackers P. (2004), « Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in sub-Saharan Africa », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.15, issue 7, p. 1330-1353.
- Klaas B. S., McClendon J. A., Gainey T.W. (1999), « HR Outsourcing and its impact: the role of transaction costs », *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 1, p. 113-136.
- Klaas B. S. (2003), « Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 1, p. 43-61.
- Leiblein J. M., Reuer J.J., Dalsace F. (2002), « Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 9, p. 817-833.
- Lever S. (1997), « An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources », *Human Resource Planning*, vol. 20, n°2, p. 37-47.
- Narasimhaiah G., Mei Bik L. (2010), « Will negative experiences impact future in outsourcing », *Journal of Computer Information Systems*, vol. 50, n°3, p. 91-101.
- Sheehan C. (2009), « Outsourcing RH activities in Australian organisations », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 47, n° 2, p. 236-253.
- Tien, Y-H. (2008), « Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés », *Thèse de Doctorat*, Université François-Rabelais, Tours.
- Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.
- Williamson O.E. (1998), « Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed? », *De Economist*, vol. 146, n° 1, p. 23-58.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.