

« Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ? »

Etude de cas HAYS pcl.

Mémoire réalisé par

Diane Louppe

Promoteur(s)

Philippe Bouvier

Lecteur(s)

Guilhem Bascle

Maître de stage

Justine De Schrijver

Année académique 2016-2017

Master 120 en Gestion des ressources humaines

Je voudrais d'abord remercier l'équipe de Consultants de Hays Wavre pour m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage au sein de leur équipe et pour leur accueil chaleureux.

Je suis particulièrement reconnaissante envers Justine De Schrijver, Frédéric Denis et Alexandre Bouvier de l'équipe engineering d'avoir pris le temps de partager leur expérience professionnelle afin de parfaire ma formation et d'avoir toujours été bienveillants.

Je remercie mon promoteur Monsieur Philippe Bouvier pour sa disponibilité, son soutien et sa gentillesse tout au long de cette étude. Etant à l'écoute et me guidant judicieusement, Monsieur Philippe Bouvier m'a permis de pouvoir concrétiser ce mémoire.

Je remercie également Monsieur Michel Ajzen pour ses précieux conseils lors de la mise en route de mon mémoire.

Je tiens à remercier tous les intervenants pour avoir usé de leur temps pour la réalisation d'entretiens et rendre ainsi possible l'émergence de cette étude.

J'ai, enfin, une pensée pour maman, ainsi que tous mes proches pour m'avoir soutenue et encouragée dans la consécration de ce mémoire.

Table des Matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1. L'EXTERNALISATION.....	4
1.1. Introduction	4
1.2. Définition du concept de l'externalisation	5
1.3. Evolution de l'externalisation	6
1.4. Origine de l'externalisation	7
1.5. Motivations et risques de l'externalisation.....	9
1.6. Etapes de la mise en place de l'externalisation	11
1.7. Conséquences de l'externalisation	14
2. L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS INTERNES À L'ENTREPRISE	16
2.1. Introduction	16
2.2. Définition du concept de la socialisation organisationnelle	17
2.3. Étape de la socialisation organisationnelle.....	20
2.4. Les domaines de la socialisation organisationnelle.....	21
2.5. Procédures d'intégration de l'individu par l'organisation.....	22
2.6. Tactiques d'intégration par l'individu	24
2.7. Les enjeux de la socialisation organisationnelle	25
2.8. Conclusion.....	26
3. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES PRESTATAIRES EXTERNES ..	27
3.1. Introduction	27
3.2. Contextualisation de la socialisation organisationnelle des prestataires externes.	27
3.3. Enjeux de la socialisation organisationnelle des prestataires externes.....	28
3.4. Conclusion.....	29
PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE	31

1. ETUDE DE CAS	31
1.1. Présentation du cabinet de recrutement Hays.....	31
1.2. Investigation du terrain de recherche	32
2. LA METHODOLOGIE	35
2.1. La question de départ	36
2.2. L'exploration	37
2.3. La problématique.....	37
2.4. Construction de notre modèle d'analyse	40
2.5. L'observation.....	43
2.6. Analyse du contenu des informations récoltées	46
3. ANALYSE TRANSVERSALE DES RÉSULTATS	47
Hypothèse 1 : La procédure d'intégration des prestataires externes est constituée uniquement du processus d'intégration sociale, sans passer par l'apprentissage du métier :	47
Hypothèse 2 : Selon la durée de la prestation du travailleur externe, l'ampleur de l'intégration sera variable. Plus le travailleur restera longtemps au sein de l'entreprise cliente, plus l'intégration semblera poussée :	49
Hypothèse 3 : Lorsque le prestataire externe est parfaitement intégré, cela peut entraîner une volonté de poursuivre la collaboration au-delà du délai convenu :	51
Hypothèse 4 : Tant l'organisation que les nouveaux prestataires externes eux-mêmes jouent un rôle actif dans leur intégration :	54
Hypothèse 5 : Une préparation des salariés internes à l'entreprise est nécessaire pour s'assurer du bon déroulement et des conditions correctes de l'intégration des prestataires externes :	58
Hypothèse 6 : En envoyant des consultants chez les clients, le cabinet de recrutement prendrait le risque de perdre ses consultants, ces derniers s'identifiant davantage au client :	60
4. CONCLUSION DE L'ANALYSE DES DONNÉES.....	62
LIMITES ET DISCUSSIONS.....	65

CONCLUSION GÉNÉRALE	66
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXES.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : La relation triangulaire de l'externalisation	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 : Présentation des étapes de la socialisation organisationnelle du salarié.	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 : Guide d'entretiens	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 : Les entretiens semi-directifs	Erreur ! Signet non défini.
1. Entretien réalisé avec Catherine	Erreur ! Signet non défini.
2. Entretien réalisé avec Julien	Erreur ! Signet non défini.
3. Entretien réalisé avec Martin.....	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Pour assurer leur place sur le marché, les entreprises mettent en place des stratégies organisationnelles. Elles en ont toute une panoplie, il reste à choisir celle qui est adéquate.

Depuis les années 1980, les entreprises optent de plus en plus pour la stratégie de l'externalisation. Cette dernière consiste, pour une entreprise, à confier à un prestataire externe toutes sortes d'activités auparavant internes. L'organisation devient alors une entreprise externalisatrice. Bien entendu, cette nouvelle opération touche naturellement la vie organisationnelle de l'entreprise. En effet, l'externalisation peut être constituée de bénéfices mais également de risques dont il faut être conscient. Il est préférable alors pour l'entreprise externalisatrice de mettre en place une gestion adéquate afin d'assurer la bonne réalisation de l'externalisation pour faire face à toutes les intempéries.

De plus, l'externalisation implique instantanément une nouvelle relation. Nous pouvons décrire cette relation comme triangulaire. En effet, l'entreprise cliente, souhaitant externaliser une activité, entre tout d'abord en relation avec un fournisseur de service. Ce dernier est lui-même en relation avec les prestataires externes qu'il fournit. L'entreprise cliente est alors à son tour en relation avec le prestataire externe qui accomplit des missions pour le client. Quel impact cette nouvelle relation va-t-elle avoir sur l'entreprise cliente, les prestataires externes et le travail en lui-même ? Comment cette relation évoluera-t-elle ? L'externalisation signifie qu'un travail est réalisé par un individu venant de l'extérieur. Autrement dit, un nouvel acteur va entrer en jeu et parfois même prendre la place d'un employé. Quelle va-t-elle être alors la réaction des travailleurs internes à l'entreprise cliente ? Cette nouvelle relation est-elle importante, a-t-elle un impact plus important lorsque les prestataires viennent travailler sur le site-même de l'entreprise cliente ? Comment ces nouveaux travailleurs externes sont-ils sélectionnés ? Est-il important de les intégrer au sein de l'organisation cliente pour une courte durée ? Quelle va être la conséquence de leur intégration sur leur travail ? Nous allons donc nous attarder sur la gestion de l'intégration des nouveaux prestataires externes au sein d'une entreprise cliente.

Cela n'est pas nouveau, lorsqu'une entreprise décide d'agrandir son équipe de travail, l'organisation met en place une procédure de recrutement. L'intégration du salarié sélectionné

représente la dernière étape du processus de recrutement¹. Cette ultime étape n'est pas encore formellement élaborée dans toutes les entreprises. Pourtant, l'intégration sous-entend de nombreux enjeux tant pour l'organisation que pour les individus. Afin de comprendre au mieux ce concept, nous devons nous intéresser au cadre théorique dans lequel s'insère l'intégration, c'est-à-dire la socialisation organisationnelle. Cette socialisation est un processus d'apprentissage des ficelles du métier. Cet enseignement est constitué des objectifs et des résultats du nouvel employé, attendus par l'entreprise, ainsi que les normes, les valeurs et les comportements de celle-ci. Nous le verrons, tant l'organisation que le nouveau travailleur a un rôle à jouer dans le processus d'intégration.

Cette étape d'intégration comprend, selon les travaux de Bandura, deux processus, celui de l'apprentissage de la fonction et l'intégration sociale². Dès lors, lorsqu'une entreprise décide de recruter un prestataire externe sur site, comment l'intégration va-t-elle se dérouler au sein de l'entreprise cliente ? Lorsqu'un prestataire externe arrive au sein de l'entreprise cliente pour réaliser un travail précis, il apporte son expertise. C'est d'ailleurs, pour la plupart du temps, un critère de sélection. Doit-il passer également par le double processus d'intégration ? Va-t-il apprendre les valeurs, les normes, les comportements et la culture de l'organisation ? Le processus d'intégration que nous pouvons étudier dans la littérature scientifique est établi généralement pour les travailleurs salariés à long terme. Mais qu'en est-il pour les travailleurs externes présents dans les entreprises clientes pour une plus courte durée ?³ La socialisation organisationnelle des salariés est-elle la même pour les prestataires externes au sein d'une même entreprise ? Suite à toutes ces interrogations, nous avons abouti à la question de recherche suivant :

« Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ? »

Tout au long de cette étude, nous tenterons de répondre à ces questionnements. Dans un premier temps, nous établirons une revue de littérature approfondie exposant le concept de l'externalisation, ses enjeux et ses conséquences, ainsi que le phénomène de l'intégration par

¹ Peretti, J-M. (2002). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 10^e ed., Paris, p. 76.

² Delobbe, N., Herrbach, O. & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, (vol. 1). De Boeck Supérieur, p. 288 ; Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir* (n° 14), p. 9-24.

³ Par « courte durée » nous entendons 3 à 12 mois de prestation chez le client.

la socialisation organisationnelle. Ensuite, nous saisisons le déroulement et les enjeux de l'intégration des travailleurs externalisés.

Dans un deuxième temps, nous poursuivrons notre étude par une recherche empirique de type hypothético-déductive. Le terrain se déroule au sein de deux cabinets de recrutement, fournisseurs de prestataires externes spécialisés dans les ressources humaines. Il s'agit du cabinet de recrutement spécialisé Hays et le second cabinet restera, quant à lui, anonyme. Nous étendrons notre terrain vers une entreprise cliente externalisant une activité liée aux ressources humaines. Cette partie empirique a pour but d'approcher des informations qualitatives afin de comprendre les enjeux et les impacts de l'intégration des prestataires externes. Des entretiens qualitatifs semi-directifs permettront de confirmer ou infirmer les hypothèses soutenues par la littérature scientifique.

Enfin, la confrontation de la partie théorique et empirique nous permettra d'accéder à une approche critique et aux limites de notre étude.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

1. L'EXTERNALISATION

1.1. Introduction

Toute entreprise cherche à optimiser son activité et sa compétitivité sur le marché. Pour ce faire, les dirigeants élaborent différentes stratégies. L'externalisation fait désormais partie des grandes opérations de management réalisées par les entreprises de tous secteurs. Pourquoi élaborer une telle politique ? Comment la mettre en place ? Quels sont les bénéfices et les risques encourus par l'entreprise cliente ? Quelle relation se crée entre les différentes parties prenantes ? Nous tentons dans un premier temps de répondre à ces questions à travers une recherche littéraire approfondie.

Avant de démarrer notre étude, il nous semble essentiel pour la bonne compréhension du lecteur d'être claire avec la présentation des trois acteurs parcourant cette première partie. Il s'agit d'une relation triangulaire entre l'entreprise cliente, le fournisseur de service et le prestataire externe (Annexe 1, p. 71).

L'entreprise cliente est une organisation qui décide d'externaliser une de ses activités, c'est-à-dire qu'une personne externe à l'organisation se charge de l'exécution de l'activité. Pour ce faire, l'entreprise fait appel à un fournisseur de service avec qui elle va conclure un contrat. Ce contrat reprend l'ensemble des conventions propres à la réalisation de l'activité et les droits de l'entreprise cliente et du fournisseur de service. L'entreprise devient donc un client du fournisseur de service.

Le fournisseur de service est alors celui qui met à disposition de son client, un prestataire externe. Le fournisseur le sélectionne parmi ses employés, les prestataires. Il conclut alors un contrat avec le prestataire sélectionné. Ce contrat reprend toutes les clauses concernant les droits du fournisseur et du prestataire. Le fournisseur est alors l'employeur du prestataire externe.

Le prestataire externe est l'acteur qui réalise l'activité externalisée par l'entreprise cliente. Il est tout d'abord en relation avec son employeur, le fournisseur, avec qui il signe son contrat de travail. Le prestataire est alors prêt à travailler pour un client, l'entreprise cliente. Il ne fait donc pas partie de l'ensemble des salariés de l'entreprise cliente, les travailleurs

internes. Il est l'employé du fournisseur par qui il est envoyé chez le client pour effectuer différentes missions.

1.2. Définition du concept de l'externalisation

À la fin du XXe siècle, est apparue une nouvelle opération stratégique au sein des entreprises : l'externalisation. Ce phénomène a fait l'objet d'une multitude de recherches par de nombreux auteurs. En parcourant la littérature, nous retrouvons moult définitions de ce concept. L'externalisation est par nature l'opposé de *l'internalisation* qui consiste à réaliser les activités en interne par des salariés.

Selon Lacity & Hirschheim, l'externalisation se définit comme « *la pratique qui consiste à faire exécuter, en tout ou en partie, une ou plusieurs activités par une organisation externe* »⁴. A travers cette première définition, nous retrouvons l'idée d'un transfert de tâche. Une entreprise prend la décision de ne plus exécuter une tâche en interne mais de la faire-faire par une personne externe. Une seconde idée plus implicite est la relation. En effet, l'externalisation implique systématiquement deux parties ou plus : l'entreprise cliente et les prestataires externes. Mohr et ses collègues définissent l'externalisation tel « *un arrangement dans lequel la société (le client) s'adresse à une autre société (le prestataire de services) pour exécuter une fonction particulière en son nom* »⁵. Une relation s'installe entre les parties prenantes : l'entreprise cliente, le fournisseur de service et le prestataire externe.

Le professeur de management, Jérôme Barthélémy, présente quant à lui l'externalisation comme « *le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Il s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation de moyen ou long terme* »⁶. En effet, cette nouvelle forme organisationnelle implique des changements et amène des conséquences. Nous verrons plus loin l'impact de ces conséquences tant sur l'entreprise cliente, ses membres et les prestataires externes.

⁴ Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993) cité dans Delmotte, J., & Sels, L. (2005). *L'outsourcing des RH : opportunité ou menace*, Editions Université Leuven, ed Federgon, p. 10.

⁵ Mohr, J., et al. (2011) cité dans Defour, N. & Teneau, G., (2014). L'externalisation des centres de services. Analyse comparative sur site et hors site. *La Revue des Sciences de Gestion* (n° 266), p. 14.

⁶ Barthélémy, J. (1992). L'outsourcing : l'analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les conséquences. *Thèse de doctorat en Science de Gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Enfin, l'externalisation fait souvent débat quant à sa distinction avec la notion de la sous-traitance. Tous deux sont des leviers permettant aux organisations de gagner en compétitivité. Cependant, selon Fimbel, une différenciation des termes s'impose et définit l'externalisation comme une opération « *modifiant durablement, en soustraction de la firme vers le marché, les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources* »⁷. L'externalisation permet à l'organisation d'être davantage flexible et d'agrandir son périmètre. En revanche, la sous-traitance est présentée telle « *une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier de charges préétabli, une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale* »⁸. La différence entre les deux opérations réside donc dans les obligations attribuées à chacune. La sous-traitance implique une obligation de moyen tandis que l'externalisation implique une obligation de résultat.

A travers ces différentes définitions, nous pouvons mettre en lumière plusieurs caractéristiques de l'externalisation qui vont nous intéresser tout au long de cette étude. Ainsi, *l'externalisation implique qu'une activité, auparavant réalisée en interne, va se voir exécuter par une partie externe. Ce qui va engendrer un changement organisationnel tel qu'un transfert de personnel, de matériel, de responsabilité ou d'un dispositif de contrôle. Une relation va alors se créer entre deux ou plusieurs parties et elle va devoir être gérée.*

1.3. Evolution de l'externalisation

Le phénomène de l'externalisation est apparu dans les années 1980-1990. Aujourd'hui, le nombre d'opérations d'externalisation s'est fortement accru. Cette évolution peut s'expliquer par deux facteurs. Premièrement, « *la nécessité de créer plus de valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à concentrer leurs ressources sur leur « cœur de métier* »⁹ *en transférant un plus grand nombre d'activités vers des prestataires spécialisés* »¹⁰. Deuxièmement, « *l'émergence de prestataires qualifiés et le raccourcissement des cycles de vie des produits et des technologies poussent les entreprises à se demander si certaines*

⁷ Hamdouch, A. (1996) cité dans Fimbel, E. (2003). Nature et enjeux stratégique de l'externalisation. *Revue Française de Gestion*, n°143, p. 28.

⁸ Définition du Conseil Economique et Social dans un rapport paru au Journal Officiel du 26 avril 1973, cité dans Barthélémy, J. (2004). *Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Dunod, 2^e ed., Paris, p. 12.

⁹ Ce que nous entendons par « cœur de métier » sont « *les activités qui contribuent le plus fortement à la création de valeur dans une entreprise* », Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 51.

¹⁰ Quinn, J. B. & Hilmer, F. (1994) cité dans Barthélémy, J. & Donada, C. (2007). Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée. *Revue française de gestion* (n° 177), p. 101.

activités, historiquement internalisées, doivent encore être conservées en interne »¹¹. Suite à cette évolution, les frontières des entreprises se sont redéfinies. De nouvelles exigences en termes de gestion des relations entre les partenaires apparaissent.

En outre, à travers cette évolution, nous pouvons constater que l'externalisation touche de plus en plus de secteurs d'activités et que les entreprises hésitent de moins en moins à externaliser l'entièreté de l'activité. Cette évolution est possible par le changement du service des fournisseurs, procurant un service complet, comprenant le management et le matériel¹².

Enfin, bien que nous constatons une évolution de la pratique, elle est caractérisée par l'hétérogénéité du phénomène. De fait, d'amples divergences sont encore fortement marquées selon l'origine, la taille et la localisation géographique de l'entreprise cliente. Les activités « basiques » restent encore largement plus externalisées que celles proches du « cœur de métier ».

1.4. Origine de l'externalisation

L'externalisation trouve son origine à travers deux approches économiques : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. Chacunes à leur manière nous éclairent sur les enjeux, les facteurs et le management de l'externalisation.

La théorie des coûts de transaction part du postulat qu'il existe trois structures de gouvernance permettant d'organiser une activité : la réaliser soi-même, la confier au marché ou la faire réaliser par un prestataire avec qui l'entreprise entretient une relation étroite durable¹³. Afin de choisir la gouvernance adéquate, nous faisons la distinction entre les différents coûts d'utilisation. Il peut s'agir des coûts de production (les coûts de réalisation de l'activité) et des coûts de transaction (les coûts de gestion de la structure de gouvernance encourus avant et après la transaction)¹⁴.

Cette théorie met en avant deux enjeux de l'externalisation. Elle permet tout d'abord de prendre la décision d'externaliser ou pas. Ensuite de savoir comment gérer une externalisation d'activité. Pour prendre cette décision, et donc choisir la structure de gouvernance la plus optimale, il faut se baser sur différents critères : la spécificité des actifs, l'incertitude envers

¹¹ Desreumaux, A. (1996) cité dans Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.* p. 101.

¹² Quélin, B. (1997). L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction. In : Réseaux, volume 15, n° 84, p. 70.

¹³ Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.* p. 102.

¹⁴ Coase, R. (1937) cité dans Barthélemy, J. (2004), *op. cit.* p. 71.

les comportements des fournisseurs et l'environnement, la fréquence des transactions d'activité et la difficulté de mesurer la performance du fournisseur¹⁵. En fonction du degré de chacun de ces attributs, une forme de gestion sera favorisée pour optimiser au maximum l'activité de l'organisation¹⁶.

La théorie de la ressource, quant à elle, nous permet de comprendre ce que sous-entend l'avantage concurrentiel d'une organisation. Selon cette théorie, l'externalisation est recommandée uniquement lorsque les ressources et les compétences ne contiennent pas d'avantage concurrentiel. Les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par les différences en matière de ressources et de compétences. Dès lors, les entreprises doivent apporter une attention particulière à l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources et compétences capables de fournir un avantage concurrentiel¹⁷.

En somme, les théories énoncées ci-dessus nous permettent, chacune à leur manière, de diriger notre décision vers l'externalisation ou non et sa gestion. En effet, la théorie des coûts de transaction sollicitera l'internalisation ou l'externalisation selon les coûts de production et de transaction. Quant à la théorie de la ressource, le choix stratégique dépendra de l'avantage concurrentiel que possèdent les activités¹⁸.

Barthélémy et Donada identifient en plus l'approche de la flexibilité à la prise de décision de l'externalisation ou non¹⁹. L'externalisation apporte une flexibilité car elle permet de transformer des coûts fixes en coûts variables. De fait, l'externalisation permet de faire face aux aléas de baisse ou de hausse de l'activité. La flexibilité est donc une troisième approche à prendre en considération dans la prise de décision.

Ces auteurs poursuivent leur étude sur le modèle intégré de la décision et de la gestion de l'externalisation. En effet, l'externalisation génère instinctivement une relation entre l'entreprise cliente et le prestataire externe qui nécessite d'être managée correctement. La gestion d'une telle opération peut être de différentes natures. La première manière de gérer cette relation est la gestion par le contrôle. Cette méthode permet à l'entreprise cliente de diriger les actions du prestataire externe dans son sens et ses attentes. Nous distinguons deux

¹⁵ Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 76.

¹⁶ Aubert, B., Rivard, S. & Patry, M. (1996), cité dans Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 81.

¹⁷ Barney, J. (1991), cité dans Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 84.

¹⁸ Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 86.

¹⁹ Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.*

types de gestion par le contrôle : le contrôle par le marché, reposant sur la mise en concurrence permanente des prestataires externes et le contrôle hiérarchique/bureaucratique, permettant de recréer des relations plus ou moins hiérarchiques entre les entreprises et le fournisseur.

L'enjeu de l'externalisation ne se base pas uniquement sur l'économie (gestion par le contrôle) mais implique également les relations d'externalisation à travers l'harmonie des liens sociaux entre les organisations et le contexte historique et social²⁰. Les auteurs mettent en avant deux modalités associées à ce type de gestion. Tout d'abord, il s'agit de la gestion par les normes relationnelles qui implique le développement de valeurs communes et attentes partagées par les deux parties. La mise en place de cette gestion « *assure un partage d'information, une gestion harmonieuse des conflits, la continuité des relations et une flexibilité accrue* »²¹. La seconde modalité est la gestion par la confiance. De manière générale, l'entreprise cliente ne se tourne pas spontanément vers ce mode de gestion. En effet, la gestion par le contrôle est l'option privilégiée. Cependant, lorsque le contrôle est difficilement réalisable, la confiance est particulièrement efficace.

Ce modèle intégré suggère que la gestion de l'externalisation par le contrôle est bien adaptée aux situations dans lesquelles il existe un nombre important de fournisseurs. Dans le cas contraire, lorsque les fournisseurs sont peu nombreux et qu'il existe un fort différentiel de ressources et de compétences ainsi qu'un fort besoin de flexibilité, la gestion par le contrôle se complique et impose le recours à une gestion par le relationalisme.

Ainsi, lorsque les managers décident de recourir à l'externalisation, il est préférable de garantir une gestion adéquate pour s'assurer de la réussite d'une telle pratique.

1.5. Motivations et risques de l'externalisation

Au sein du marché actuel, il n'est pas rare pour une entreprise de se poser la question de la nécessité d'une externalisation. En effet, à plusieurs stades du cycle de la vie de l'organisation, cette dernière peut décider d'externaliser une ou plusieurs parties de son activité. Pour certains auteurs, cette nouvelle forme organisationnelle est une véritable stratégie permettant aux entreprises d'être davantage compétitives et de garder leur place sur le marché. Cependant, d'autres auteurs constatent que bon nombre d'organisations décident

²⁰ MacNeil, I. (1980), cité dans Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.* p. 105.

²¹ Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.* p. 105.

d'externaliser parce que d'autres, et surtout des concurrents directs ou des leaders dans le secteur, le font. Il est donc fréquent que la décision d'externaliser relève d'un comportement d'imitation²². Cette stratégie peut être le résultat d'un effet de mode. Par ce motif, il est très facile de rater son externalisation. Les conséquences d'un tel échec peuvent être redoutables et irréversibles. Il est donc vivement conseillé, avant d'externaliser, de se pencher intensivement sur la question et de prendre son temps.

Lorsqu'une organisation prend la décision d'externaliser une ou plusieurs activités, ce choix peut être suscité par plusieurs motifs. Yang et Huang font une distinction entre les *motifs économiques* (réduction des coûts par exemple), *motifs stratégiques* (repli sur les activités fondamentales), *motifs technologiques* (accès aux technologies plus récentes), *motifs relatifs à la qualité* et *motifs relatifs au management* (problèmes de communication). Les motivations peuvent varier selon le type d'activité externalisée²³.

La liste des motifs du recours à l'externalisation est longue. Nous allons donc en citer quelques-uns seulement. Une entreprise peut être animée par l'externalisation pour la **réduction des coûts** qu'elle entraîne, permettant ainsi à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle ; l'externalisation peut amener l'organisation à **améliorer la performance** de l'activité externalisée, les prestataires étant de véritables spécialistes en la matière ; l'organisation peut se **recentrer sur son « cœur de métier »**, l'externalisation d'activités périphériques permet de libérer des ressources financières et managériales pour les réinvestir dans le « cœur de métier » ; ou bien encore, l'opération peut permettre à l'entreprise **l'amélioration de la gestion et la restructuration** de l'activité externalisée, l'externalisation permet de faciliter la gestion en situation de restructuration et de fusion en donnant à l'organisation la possibilité de se concentrer davantage sur ce qui est important ou bien encore, en offrant les compétences d'un acteur externe requis pour gérer correctement les fusions et les acquisitions²⁴.

Cette liste établie est très statique. Elle énumère toute une série de motifs, mais cela ne permet pas de prendre en compte l'aspect dynamique, c'est-à-dire l'évolution de la motivation des entreprises qui externalisent. De plus, nous pouvons constater que la motivation à l'origine de l'externalisation n'est pas que financière.

²² Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 25.

²³ Yang, C. & Huang, J.B. (2000) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 21.

²⁴ Barthélemy, J. (2004), *op. cit.* p. 44-55; Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 21-25.

Selon plusieurs études, l'externalisation ne produit pas toujours les résultats escomptés²⁵. Bien qu'une organisation prenne son temps et définisse correctement ses motifs d'externaliser, elle n'est jamais à l'abri des risques encourus.

Comme pour les bénéfices, la liste des risques encourus lors d'une externalisation d'activité est longue. Nous passons brièvement les problèmes principaux que nous pouvons rencontrer²⁶. L'organisation peut faire face à une **sous-performance**, lorsque les prestataires n'atteignent pas les objectifs de performance fixés par le contrat ; elle peut devenir **dépendante** envers le prestataire ; elle risque la **perte de savoir-faire et des compétences**, provenant essentiellement d'une opération de transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire ; elle encourt un **risque social**, le transfert de personnel voire même les licenciements peuvent susciter des réactions de rejet de la part des salariés ; enfin, l'opération est **irréversible**, la reprise en interne d'activités auparavant externalisées est à la fois difficile et coûteuse, une dépense à rajouter à l'externalisation²⁷.

Afin d'éviter un échec de l'opération, il est important de prendre conscience des risques possibles pouvant mettre en danger l'organisation.

1.6. Etapas de la mise en place de l'externalisation

Comme nous venons de le constater, dans la pratique, l'entreprise cliente n'est jamais à l'abri d'un échec stratégique. En effet, l'organisation ne prodigue pas toujours le temps nécessaire à la gestion des relations externes. Pourtant, ce manque de considération peut amener l'externalisation à sa perte. Un échec peut peser lourd dans la balance d'une entreprise, la décision étant difficilement réversible.

Au grand désarroi des organisations, il n'y a pas de bonnes recettes pour réussir une externalisation. En revanche, il existe de bonnes pratiques, basées sur l'expérience, à adopter pour maximiser les chances de réussite. Nous allons citer le modèle de Greer et al. qui distinguent cinq étapes à l'élaboration de l'externalisation²⁸.

²⁵ Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2003) et Saunders, C. et al., (1997) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 26.

²⁶ Barthélemy, J. (2004), *op. cit.* p. 60-69; Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 26-29.

²⁷ Hendry, J. (1995) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 26-29.

²⁸ Greer, C. R. et al. (1999) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 56.

Phase 1 : Décision de l'externalisation : Make or Buy ?

Dans cette première phase, il s'agit de détecter si l'externalisation est une opportunité ou une menace pour l'organisation. Pour ce faire, il convient de se poser trois questions. Tout d'abord, la question du *Pourquoi*. L'organisation doit analyser les objectifs, les motifs mais également les risques encourus. Il s'agit donc de définir clairement les objectifs que l'organisation désire atteindre en pratiquant cette méthode et d'évaluer les effets secondaires négatifs que la démarche peut entraîner²⁹. Ensuite, il est nécessaire de délimiter les activités à externaliser. Dans ce but, il faut se poser la question du *Quoi*. Barthélémy va plus loin dans son analyse et précise que seules les activités ne faisant pas partie du « cœur de métier » peuvent être externalisées³⁰. Comme nous l'avons vu plus haut, l'intérêt d'externaliser les activités hors de l'activité principale de l'organisation permet à cette dernière de réallouer les ressources financières économisées dans le « cœur de métier » procurant la valeur ajoutée ainsi qu'améliorer la performance de cette activité. L'organisation peut alors se centrer uniquement sur celle-ci. Dès lors, comment allons-nous déterminer l'appartenance d'une activité au « cœur de métier » ? Soit selon l'approche subjective qui laisse la Direction Générale déterminer librement des activités faisant partie du « cœur de métier ». Soit selon l'approche objective déterminant l'activité comme principale si elle présente les quatre critères qui sous-entendent l'avantage concurrentiel – valeur, rareté, non-imitabilité et non-substituabilité. Il sera dès lors préférable de garder l'activité en interne³¹. De plus, il s'avère davantage pertinent d'externaliser une activité lorsque son niveau de performance en interne est inférieur à celui des meilleurs prestataires du marché. En parallèle à la question du *Quoi*, l'entreprise cliente doit se poser la question du *Contrôle* : quelles sont les activités ou étapes qui doivent rester en interne pour garder le contrôle sur l'ensemble du processus ? Enfin, vient la question du *Comment*, c'est-à-dire sélectionner la forme adéquate de l'externalisation. Il existe quatre formes. L'externalisation traditionnelle consiste à confier à répétition, à un prestataire externe, le management d'une activité loin du « cœur de métier ». L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources revient à confier à répétition, à un prestataire externe, une activité loin du « cœur de métier » qui était internalisée jusqu'à présent. L'externalisation stratégique consiste à confier à répétition, à un prestataire externe, une activité proche du « cœur de métier » (cas très rare). L'externalisation stratégique avec

²⁹ Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 57.

³⁰ Barthélémy, J. (2004), *op. cit.*

³¹ Barney, J., (1991) cité dans Barthélémy, J. (2004), *op. cit.* p. 84.

transfert de ressources revient à confier, à un prestataire externe, une activité proche du « cœur de métier » qui était internalisée jusqu'à présent³².

Phase 2 : Sélection et négociation avec le fournisseur

Arrive ensuite le choix du fournisseur de service. La sélection d'un fournisseur compétent est un des principaux facteurs-clés de succès de l'externalisation³³. Dans un premier temps, l'organisation cliente fixe ses critères de sélection. Par exemple, le fournisseur peut être choisi selon sa compatibilité culturelle avec l'entreprise cliente, la qualité de ses services prestés, sa fiabilité, son expérience avec le client ou bien encore, selon la confiance entre le fournisseur et le client (l'importance d'une relation franche et loyale). Dans un deuxième temps, l'organisation cliente procède à un inventaire des fournisseurs potentiels. Pour ce faire, une analyse de marché doit être réalisée. La troisième étape consiste à envoyer les demandes et analyser avec attention les offres des fournisseurs. L'entreprise cliente peut ainsi comparer les réponses des fournisseurs et prendre la décision finale. Le réseau semble jouer un rôle important dans la sélection.

Une fois le prestataire choisi, commence alors la phase de négociation sur les modalités de collaboration pour aboutir à un contrat d'externalisation. Un facteur de succès de l'externalisation consiste à ne pas être trop exhaustif mais flexible pour ainsi laisser une marge suffisante pour d'éventuels changements en cours d'exécution. Nous reviendrons plus précisément sur la notion du contrat ultérieurement.

Phase 3 : Transition du « faire soi-même » au « faire-faire »

Une fois le contrat signé, l'entreprise cliente entre dans une phase de transition. Au cours de cette phase, l'organisation procède à la mise en œuvre de l'externalisation proprement dite et aux transferts éventuels des activités (équipements et personnels). De plus, s'enclenche un transfert des responsabilités. L'organisation délègue à un agent externe la responsabilité opérationnelle de processus ou de services précédemment fournis intérieurement à l'organisation³⁴. Enfin, une communication intensive, tant du client vers le prestataire externe qu'inversement, doit être instaurée.

³² Barney, J., (1991) cité dans Barthélemy, J. (2004), *op. cit.* p. 84.

³³ Barthélemy, J. (2004), *op. cit.* p. 59-63.

³⁴ Swink, M. (1999) cité dans Defour, N. & Teneau, G., *op. cit.* p. 14.

Phase 4 : Gestion de la relation d'externalisation

Nous l'avons dit, l'externalisation crée instantanément une relation entre l'entreprise cliente et le prestataire externe. Cela implique une nouvelle gestion pour l'organisation cliente. Ring & Van de Ven et Johnson soulignent que la gestion de la relation d'externalisation est certainement aussi importante que la définition et la création de cette relation³⁵. Une confiance se crée entre les parties prenantes. Cette confiance est nécessaire pour le bon déroulement de l'opération. Chacun a des attentes vis-à-vis de l'autre. La confiance permet aux partenaires de respecter leurs engagements moraux.

Phase 5 : Evaluation de la collaboration

En cours d'externalisation, l'entreprise cliente doit vérifier régulièrement si les services effectués par les prestataires externes sont conformes aux termes du contrat. Il s'agit de vérifier si le fournisseur remplit bien ses promesses. Ce suivi d'activité permet d'intervenir à temps en cas de problème. Les auteurs Alexander & Young conseillent aux entreprises clientes de comparer régulièrement leurs fournisseurs avec d'autres fournisseurs du secteur dans la limite du possible³⁶.

1.7. Conséquences de l'externalisation

L'établissement d'une stratégie d'externalisation ne peut se produire sans conséquence. Cette pratique implique pour l'organisation une nouvelle gestion particulière à l'activité externalisée. Cette gestion consiste entre autres en la relation entre les parties prenantes, l'entreprise cliente et le prestataire externe. Afin de réaliser une externalisation réussie, il est fortement recommandé, pour chaque partie, de gérer correctement cette relation. Pour ce faire, un bon moyen est de lui donner un cadre officiel. L'établissement d'une nouvelle figure juridique est une conséquence de l'externalisation. A travers cette relation, nous retrouvons un double contrat. Autrement dit, un accord se formalise entre le fournisseur de service et le prestataire externe et un second accord entre le fournisseur de service et l'entreprise cliente. Le fournisseur occupe dès lors le rôle d'intermédiaire dans la relation entre l'entreprise cliente et le prestataire externe. Les relations juridiques entre ces deux derniers passent entièrement par l'intermédiaire du fournisseur de service.

³⁵ Ring, P. S. & Van de Ven, A. (1992) et Johnson, M. (1997) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 65.

³⁶ Alexander, M. & Young, D. (1996) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 66.

Selon plusieurs études, nous pouvons avoir recours à trois sortes de contrats lors d'une externalisation menée : le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat relationnel. Le contrat néoclassique est le plus fréquemment mobilisé. En effet, ce contrat permet de gérer les prestations élaborées, de moyen à long terme. Il est fortement détaillé et comprend de nombreuses clauses comme celles des pénalités en cas de non-atteinte des objectifs de performance. A l'opposé, nous rencontrons très peu de contrats classiques dans une telle relation. Ce contrat gère uniquement des prestations standardisées à court terme. Le contrat relationnel conclut, quant à lui, des prestations élaborées à long terme. A la différence du contrat néoclassique, le contrat relationnel est peu formalisé et peu complexe. Son rôle est avant tout de préciser les objectifs de la relation. L'accent est davantage mis sur la coopération et non la formalisation³⁷.

La plupart des professionnels, et même des particuliers, pourront le confirmer, il est fortement conseillé, dans toute relation, de rédiger un contrat reprenant des clauses correctement établies. Selon Barthélémy, lorsque nous évoquons le contrat d'externalisation, le mot qui résonne est celui de l'investissement³⁸. La stratégie de l'externalisation représente un certain coût et des risques pour l'entreprise externalisatrice. Nous le savons, l'échec d'une externalisation n'est pas une exception. Un tel investissement ne doit donc pas être pris à la légère et doit être bien encadré. Il est dès lors essentiel de faire apparaître clairement dans le contrat toutes les clauses nécessaires. Il peut s'agir de clauses telles la durée du contrat, le prix, la mesure de performance, l'évolution de la prestation, la résolution des conflits ou bien encore, la sortie du contrat. En cas d'absence de certaines clauses, l'échec de l'opération est quasiment inévitable.

Jusqu'à présent, nous avons évoqué l'importance de la bonne gestion de la relation entre l'entreprise cliente et les prestataires externes. Cependant, d'autres acteurs sont à prendre en compte. En effet, l'externalisation ne peut se dérouler sans toucher aux salariés internes à l'entreprise cliente. Dans la plupart des cas, l'externalisation fait suite à une activité internalisée. Ce qui signifie que des changements organisationnels s'effectuent au sein de l'entreprise et vont donc atteindre tant la structure organisationnelle que le personnel. Certains salariés vont devoir côtoyer les nouveaux prestataires externes, d'autres être transférés et pour d'autres, pire encore, être licenciés. Cette innovation au sein de l'entreprise peut amener les travailleurs internes à des mouvements de révolte risquant de mettre en péril la réalisation du

³⁷ Barthélémy, J., *op. cit.* p. 123-124.

³⁸ *Ibidem*, p. 135.

projet. Pour ce faire, il est impératif que les auteurs de cette investigation prennent en compte tous les acteurs et leurs besoins. Il semble nécessaire de respecter le droit du travail et les questions éthiques engendrées, telles que le droit à l'information des salariés, à une rémunération équitable, à la non-discrimination,... Une bonne communication en interne semble essentielle à la conservation d'un environnement serein.

Enfin, l'impact de l'externalisation ne sera pas le même entre l'externalisation survenue sur site ou hors site. En effet, bien qu'une activité soit externalisée, il se peut que celle-ci soit réalisée par un prestataire externe sur le site de l'entreprise cliente ou en dehors. Nous pouvons constater que l'externalisation réalisée sur site permet de garder une plus grande connaissance de savoir-faire en faisant appel à des prestataires experts et garder un contrôle actif sur l'activité. Cependant il faut faire attention à l'illusion du contrôle. Tandis qu'une externalisation hors site apparaît comme plus pertinente en terme de simplification (« faire coïncider livraison à temps, qualité, diversité des services fournis et flexibilité »)³⁹ et de délégation des responsabilités⁴⁰.

En conclusion, nous pouvons supposer que la relation entre l'entreprise cliente et le prestataire externe va diverger selon le lieu de l'activité externalisée. Lorsque l'activité externalisée est réalisée sur site, nous présumons qu'il faut tenir compte d'une dimension supplémentaire, celle de l'intégration du prestataire. Comment va-t-il s'intégrer au sein de son nouvel environnement ? Nous allons essayer de mettre en lumière l'intégration des individus externes dans le contexte économique à travers le concept de la socialisation organisationnelle.

2. L'INTÉGRATION DES TRAVAILLEURS INTERNES À L'ENTREPRISE

2.1. Introduction

Par nature, l'être humain a besoin de se sentir appartenir à un groupe. Au cours de sa vie, l'individu est confronté à des situations sociales nouvelles, l'incitant à s'intégrer au groupe. Dans notre étude, nous allons donc nous pencher sur l'intégration dans un contexte économique et social. Nous retiendrons le concept de l'intégration comme une action managériale consistant « à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects

³⁹ Defour, N. & Teneau, G., *op. cit.* p. 15.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 19-21.

techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation »⁴¹.

L'intégration s'insère dans le cadre théorique de la socialisation organisationnelle. Ce concept a fait l'objet de plusieurs études permettant de comprendre les questions de l'intégration en reliant les problématiques d'apprentissages des rôles et des compétences, de motivation et d'implication des nouveaux arrivants dans la structure organisationnelle⁴². Ce processus a lieu tout au long de la carrière de l'individu. Chaque fois qu'un travailleur change de rôle, de fonction, d'équipe ou franchit une frontière de l'organisation, le processus de socialisation se met en place. Néanmoins, nous allons nous concentrer sur la socialisation à l'entrée de la nouvelle recrue.

L'intégration est une étape qui se déroule lors du recrutement des nouveaux arrivants. Cependant, cette étape est très souvent délaissée. Les managers ont pour la plupart tendance à se focaliser sur l'apprentissage des compétences de la recrue sans tenir compte de son intégration au sein de l'organisation et son groupe de travail.

Ce processus peut se dérouler de manière tout à fait consciente ou inconsciente. Il s'est avéré que lorsque l'intégration était réalisée de manière consciente, cela améliorait d'avantage l'efficacité du travailleur⁴³. Le défi aujourd'hui semble alors de sensibiliser les dirigeants des organisations, à prendre conscience de l'intégration de ses travailleurs.

Tout au long de cette partie, nous allons explorer le phénomène de l'intégration et plus précisément le concept de la socialisation organisationnelle. En effet, c'est dans ce cadre théorique que se situe l'étude de l'intégration. Nous allons chercher à comprendre l'utilité, les enjeux et les conséquences de ce phénomène.

2.2. Définition du concept de la socialisation organisationnelle

L'étude de la socialisation est apparue à la fin du XIXe siècle, puisant son origine dans différentes disciplines telles que la sociologie, la psychologie et la psychologie sociale⁴⁴. Cependant, il faudra attendre les années 1960 pour étendre l'étude de la socialisation à la

⁴¹ Lacaze, D. (2007) cité dans Cordier, C. (2013). Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs. *Gestion et management*, HAL, p. 14.

⁴² Perrot, S. & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2009, p. 4.

⁴³ Bargues-Bourlier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques. A quoi sert la GRH, Sénégal, p. 16.

⁴⁴ Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D., *op. cit.* p. 269.

socialisation organisationnelle aux disciplines de la science de gestion, auprès des précurseurs anglo-saxons. En effet, la socialisation organisationnelle n'est qu'une branche de la socialisation : « *les organisations sont une forme particulière de groupe social et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés d'intégration* »⁴⁵. A cette époque, les motivations des auteurs étaient différentes d'aujourd'hui. Ils désiraient comprendre comment les organisations arrivaient à façonner les jeunes diplômés et à leur inculquer leurs valeurs stratégiques et organisationnelles. En outre, nous pouvions déjà constater que la réussite des entreprises demeurait dans « *la cohésion et la conformité entre les salariés* »⁴⁶.

Afin de définir correctement ce concept, nous allons nous baser sur les recherches de Lacaze et Fabre retraçant les définitions et l'évolution de la socialisation organisationnelle à travers le temps⁴⁷.

Les premières définitions mettaient l'organisation au centre de la socialisation organisationnelle, l'individu n'étant qu'un acteur passif. En effet, pour Schein, la socialisation organisationnelle est « *le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités* »⁴⁸. Par ses propos, l'auteur souhaite mettre en avant le système d'endoctrinement que subit une nouvelle recrue. C'est-à-dire la puissance de l'organisation sur l'individu. De fait, lorsqu'un travailleur arrive dans un nouvel environnement, il est important que ce dernier apprenne correctement son métier mais également le système de valeurs, des normes et des comportements à adopter pour ainsi se socialiser. Cet apprentissage « *comprend alors les objectifs de l'organisation et les moyens de les atteindre, les responsabilités de chaque membre, et un ensemble de règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité* »⁴⁹. Pour ce faire, l'individu doit parfois passer par une phase destructive pour ainsi se libérer de ses anciennes valeurs⁵⁰. En revanche, Schein reconnaît que sa vision doit être modérée pour ne pas tomber dans les extrêmes, pouvant mettre en péril l'organisation. Deux comportements extrêmes peuvent malmener la socialisation organisationnelle. Le premier cas est la non-conformité.

⁴⁵ Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D., *op. cit.* p. 269.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ *Ibidem*, p. 274.

⁴⁸ Schein E., (1968) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 275.

⁴⁹ Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 275.

⁵⁰ Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, Winter, vol. 9, p. 1-16.

Cela se produit lorsque l'individu adopte un comportement de rébellion en n'acceptant nullement les valeurs de l'organisation. Le second comportement extrême est alors son contraire, l'extra-conformité. L'individu accepte, quant à lui, toutes les valeurs et les normes de l'organisation, en risquant de perdre sa propre personnalité. Selon l'auteur, la situation idéale serait d'aboutir à un « *individualisme créatif* »⁵¹ consistant à accepter seulement les valeurs essentielles et à conserver son individualité au sein de l'organisation. Ainsi, le travailleur adhère en partie aux valeurs et normes de l'organisation pour s'intégrer, tout en conservant son identité et sa personnalité.

Quelques années plus tard, Feldman apporte en 1976 la dimension temporelle de la socialisation. Pour l'auteur, « *la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent d'un statut d'outsider au statut de membre participant et efficace* »⁵². Selon Feldman, l'individu doit passer par différents « stades de socialisation » afin d'atteindre une efficacité optimale⁵³. L'auteur relate trois stades de socialisation, démarrant avant même l'entrée en fonction du travailleur : la socialisation anticipée, l'intégration et le management de son rôle. Nous reviendrons sur ces stades ultérieurement.

A travers la littérature, nous constatons que les pensées de Van Maanen (1978) se dirigent dans la même direction que celle de Schein et considère que « *les personnes sont véritablement sculptées, modulées par l'entité qu'elles rejoignent* »⁵⁴. Bien que ces auteurs définissent la socialisation organisationnelle comme « *le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel* »⁵⁵, nous constatons que l'organisation est toujours au centre de la socialisation. A travers les résultats d'études sur la socialisation, les recherches ont révélé des différences individuelles lors du processus de socialisation. Cependant, selon les auteurs, ces différences proviennent « *des différentes méthodes utilisées pour intégrer les nouveaux membres* » et non des différences individuelles.

Il faudra attendre les années 1980 pour reconnaître l'importance du rôle joué par l'individu à travers la socialisation organisationnelle. Pour Louis, « *la socialisation est le processus par lequel un individu vient apprécier les valeurs, les capacités, les comportements*

⁵¹ Schein, E. (1968) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 276.

⁵² Feldman, (1976) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 277 ; Perrot S. & Roussel P., *op. cit.* p. 4.

⁵³ Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 277.

⁵⁴ Van Maanen, J. (1978) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 276-277.

⁵⁵ Van Maanen, J. et Schein, E. (1997) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 277; Lacaze, D., (2007), *op. cit.* p. 11.

attendus et les connaissances sociales essentielles pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation »⁵⁶. L'individu est alors actif dans son intégration. Une étude menée en 2001 par Delobbe et Vandenberghe suit cette pensée et présente la notion de socialisation comme « *un processus par lequel une communauté crée et diffuse un système de significations et d'interprétations socialement partagées et permet à chacun de se construire une identité situationnelle* »⁵⁷. Nous constatons clairement la prise en considération du rôle de l'individu et de son implication dans la construction de son intégration.

Désormais, « *la socialisation organisationnelle est un processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues* »⁵⁸. L'individu va apprendre son rôle, ses responsabilités, les valeurs et les normes de l'entreprise à l'aide d'outils mis à disposition par l'organisation. De plus, l'intégration est marquée par des interactions entre les nouveaux travailleurs et les membres déjà actifs au sein de l'organisation dont elle ne peut contrôler tous les effets. L'individu doit alors apprendre à fournir des efforts cognitifs et maîtriser ses émotions afin que ces dernières deviennent proactives dans le processus d'intégration⁵⁹. Ainsi, l'individu devient acteur actif de sa socialisation⁶⁰.

2.3. Étape de la socialisation organisationnelle

Comme nous venons de le voir, Feldman démontre la socialisation organisationnelle à travers un passage pour l'individu d'un statut à un autre⁶¹. L'intensité et le contenu des étapes d'intégration varient selon l'organisation. Pour être parfaitement intégré et efficace, l'individu doit franchir trois stades de socialisation⁶² (Annexe 2, p. 71, schéma combiné des trois phases).

Le premier stade se déroule avant l'entrée même dans l'organisation. Il s'agit de la « **socialisation anticipée** ». Pour un candidat fraîchement embauché, acquérir des informations sur sa future organisation et son futur emploi est un premier pas. Ces

⁵⁶ Louis, M. (1980) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 279 ; Guerfel-Henda, S. & al. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (n°4), p. 57-73.

⁵⁷ Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64-65.

⁵⁸ Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 11.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 20.

⁶⁰ Lacaze, D. & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*, DUNOD, Paris, p. 10.

⁶¹ Feldman, D. C. (1976) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 277.

⁶² Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 277-279 ; Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 12.

informations peuvent lui parvenir directement par l'organisation elle-même, mais également par les recherches personnelles, par les médias ou par le bouche-à-oreille.

Le deuxième stade est celui de « **l'intégration** ». Il s'agit de la phase la plus intense durant laquelle la recrue passe ses premiers moments au sein de son nouvel environnement de travail. Au cours de cette période, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participatif et efficace. Il découvre les valeurs et les comportements appropriés. Certaines études montrent d'ailleurs que ce sont les individus les plus rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation par la suite. L'intégration est donc essentielle : elle détermine la performance, la socialisation au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.

Le dernier stade de la socialisation est « **le management de son rôle** ». Durant cette phase, le travailleur cherche à résoudre les contradictions et ambiguïtés inhérentes à son emploi ainsi que les éventuels conflits de rôle entre sa vie professionnelle et privée.

Présenter l'intégration sous forme de stade, permet d'améliorer sa compréhension, la prendre d'avantage en considération et inciter sa mise en œuvre.

2.4. Les domaines de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle recouvre plusieurs domaines d'apprentissage. Fisher décrit le domaine de socialisation comme « *ce qui est important d'apprendre lors de l'entrée dans l'organisation* »⁶³. Ces domaines représentent le contenu de l'apprentissage, nous servant ainsi d'indicateur de niveau d'intégration. Nous retrouvons quatre niveaux de socialisation que nous reprenons ci-après :

- ❖ *au niveau organisationnel* : il importe qu'un travailleur se socialise tout d'abord avec sa nouvelle organisation et connaisse toutes les règles, les avantages, le système de rémunération, ... De plus, le travailleur se renseigne également sur les éléments plus informels propres au fonctionnement de l'organisation ;
- ❖ *au niveau collectif* : afin d'être parfaitement efficace, le nouveau membre se socialise avec le fonctionnement de son groupe de travail. Ce dernier peut posséder sa propre culture, distincte de celle de l'organisation ;

⁶³ Fisher, C. (1986) cité dans Lacaze, D. (2007)., *op cit.* p. 13.

- ❖ *au niveau du travail* : le travailleur cherche à maîtriser son nouveau rôle avec les techniques, les règles et les procédures nécessaires à son application. De plus, la recrue connaît les limites de ses fonctions ;
- ❖ *au niveau individuel* : nous l'avons vu, lorsqu'un individu arrive sur un nouveau lieu de travail, il doit faire le deuil de son identité passée, pour passer d'un statut à un autre. La socialisation est alors un moment d'apprentissage personnel.

Ces quatre niveaux d'apprentissage lors de la socialisation se déclinent différemment selon le secteur ou la position occupée par le travailleur. Selon l'étude empirique de Lacaza, ces domaines de socialisation peuvent être complétés par d'autres niveaux, par exemple par « la maîtrise de son rôle face au client » pour les secteurs des services⁶⁴.

De plus, la socialisation organisationnelle est intimement liée à la théorie de l'apprentissage étudié par Bandura. Cette dernière correspond « à l'acquisition des comportements requis par des processus d'imitation et d'identification »⁶⁵. En effet, lorsqu'un nouveau travailleur débute sur son lieu de travail, l'intégration gravite autour de ses nouvelles tâches, ses objectifs à atteindre et ses nouvelles responsabilités. Cependant, en liant la socialisation organisationnelle à l'apprentissage social, les auteurs se rendent compte de l'importance à accorder à l'intégration sociale du travailleur. De fait, pour être d'autant plus efficaces, tant les connaissances formelles qu'informelles sont de rigueur⁶⁶. La socialisation organisationnelle passe donc par deux processus : l'apprentissage de l'emploi et l'intégration sociale⁶⁷.

2.5. Procédures d'intégration de l'individu par l'organisation

La socialisation organisationnelle des nouveaux membres peut se réaliser selon différentes procédures. Les auteurs Van Maanen et Schein se penchent sur ces différentes

⁶⁴ Lacaza, D. (2003). Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant avec des personnes en contact avec la clientèle. *Actes du XIVe congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre, p. 9-24.

⁶⁵ Bandura, A. (1997) cité dans Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 12 ; Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 287-288.

⁶⁶ Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 11.

⁶⁷ Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 288; Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 9-24.

procédures de socialisation possibles⁶⁸. Leurs réflexions se dirigent vers les caractéristiques de ces processus et ils tentent d'expliquer comment ces caractéristiques influencent un certain nombre d'indicateurs de socialisation. Pour permettre à l'individu de s'intégrer dans son nouvel environnement et ce, quel que soit le contexte organisationnel, les auteurs élaborent une liste de six procédures de socialisation bipolaires : formelle ou informelle, collective ou individuelle, séquentielle ou aléatoire, fixe ou variable, en série ou disjointe et investiture ou désinvestiture. Jones poursuit cette pensée et propose une échelle de mesure des procédures organisationnelles de socialisation. Il suggère que les procédures puissent être de deux natures différentes : soit **institutionnalisées**, tentant de guider le processus d'apprentissage selon un modèle commun et partagé au sein de l'organisation et incitant les individus à entrer dans un rôle prédéfini en limitant l'initiative personnelle; soit **individualisées**, mettant en avant des procédures d'intégration d'apport singulier et favorisant l'innovation dans le rôle⁶⁹. Cette échelle de mesure permet aux recherches empiriques d'observer les comportements des organisations et des individus lors de la socialisation. Les résultats suggèrent que les procédures institutionnalisées réduisent le stress, les ambiguïtés et les conflits de rôle des novices et favorisent la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification avec l'organisation et l'intention de rester au sein de l'entreprise⁷⁰. Tandis que les procédures individualisées suscitent chez les nouveaux arrivants un sentiment de forte incertitude. En effet, ayant peu de repères fournis par l'organisation, ils se voient alors rechercher des solutions par leurs propres moyens et auto-évaluent ensuite leur performance⁷¹. Cette procédure augmente le stress et favorise les départs prématurés⁷². Le choix de gestion de la socialisation influence naturellement le comportement des individus. Certains auteurs ajoutent même que des facteurs tels que l'environnement, le contexte ou la taille de l'entreprise peuvent jouer un rôle dans le choix de la procédure⁷³. Enfin, il s'est avéré que dans la plupart des cas, les organisations n'appliquaient pas une socialisation purement institutionnalisée ou purement individualisée et révélait des résultats de socialisation beaucoup plus efficaces⁷⁴.

⁶⁸ Van Maanen, J. et Schein, E. (1979) cité dans Guerfel-Henda, S. & al., *op. cit.* p. 4-6 ; Perrot, S. & Roussel, P., *op. cit.* p. 4-6.

⁶⁹ Jones, G. R. (1986) cité dans Perrot, S. & Roussel, P., *op. cit.* p. 4.

⁷⁰ Ashford, B. E. & Saks, A. M. (1996) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 282.

⁷¹ Ashford, B. E. & Saks, A. M. (1996) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 282; Guerfel-Henda, S. & al., *op. cit.* p. 60.

⁷² Guerfel-Henda, S. & al., *op. cit.* p. 60.

⁷³ Ashford, B. E., Saks, A. M. & Lee, R. T. (1998) cité dans Guerfel-Henda, S. & al., *op. cit.* p. 63.

⁷⁴ Guerfel-Henda, S. & al., *op. cit.* p. 57-73.

2.6. Tactiques d'intégration par l'individu

Comme nous venons de le voir, l'organisation joue un rôle dans la socialisation de ses nouvelles recrues en mettant en œuvre toute une série de procédures (collectives, individuelles, formelles, informelles, séquentielles, ...). Depuis quelques années, la prise en considération de l'individu comme acteur actif a fortement évolué. Pour ce faire, son intégration passe également par son comportement proactif. L'auteur Lacaze propose l'expression de « *tactiques individuelles d'intégration* » pour désigner « *l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues, de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation* »⁷⁵.

Ces tactiques reprennent l'ensemble des comportements adoptés par le nouvel arrivant. Ces comportements sont multiples. Tout d'abord, il peut s'agir de la **recherche d'information**. Lors de son arrivée, le travailleur doit faire face à de nombreuses incertitudes et cherche à les réduire par l'information. Elle peut être de différentes natures. Dans un premier temps, le travailleur va s'intéresser aux informations de techniques et de références, c'est-à-dire aux compétences et objectifs relatifs à son rôle. L'auteur parle également de l'importance du feedback auquel est attachée la recrue. En effet, très vite après son arrivée, le travailleur va vouloir recevoir une évaluation de son travail, afin de s'assurer de sa bonne application.

Afin de réussir son intégration, la recrue s'intéresse également aux **informations relationnelles et politiques** de l'entreprise. Les informations concernant les valeurs et les normes ne sont, quant à elles, pas systématiquement prises en compte alors qu'elles participent tout autant à l'efficacité du travailleur. Pour récolter toutes ces informations, le candidat va s'assurer de leurs sources pour garantir leur fiabilité. Enfin, ses recherches d'informations peuvent être actives, demander directement les informations aux membres de l'organisation, ou passive, par l'observation, l'écoute et la lecture de son nouvel environnement.

L'expérimentation est un autre comportement proactif de l'individu cherchant à s'intégrer. Les essais, les tests et les erreurs du travailleur vont lui permettre d'acquérir une certaine expérience et un savoir-faire au travers desquels il va pouvoir ressortir un apprentissage et adapter son comportement. Cette tactique est couramment associée à **l'auto-**

⁷⁵ Lacaze, D. (2001) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 282-283.

management qui consiste pour la recrue à « *exercer sur soi-même une influence pour se motiver* »⁷⁶. Il va se donner des objectifs à atteindre et ainsi susciter sa motivation intrinsèque et orienter son comportement.

Selon Lacaze, ces trois tactiques doivent être prises de manière séquentielle afin de maximiser la socialisation du travailleur, la recherche d'information étant la tactique initiale⁷⁷.

Enfin, comme dans toutes organisations, la recrue se retrouve face à de nouvelles personnes avec qui elle doit rentrer en interaction. Le nouveau travailleur doit alors **créer de bonnes relations** avec les autres membres de l'entreprise. Ces relations lui apportent un réseau social interne permettant d'accroître d'avantage son efficacité⁷⁸.

Les études empiriques montrent que ces tactiques sont mises en œuvre par la nouvelle recrue uniquement à son arrivée. Cependant, les études ont prouvé que les efforts d'intégration doivent se poursuivre au-delà de l'arrivée pour s'assurer une bonne socialisation⁷⁹. De plus, des caractéristiques individuelles peuvent influencer la mise en œuvre des tactiques d'intégrations individuelles : l'efficacité personnelle, la tolérance à l'ambiguïté, la complexité cognitive et le désir de contrôle⁸⁰.

2.7. Les enjeux de la socialisation organisationnelle

Tant le candidat souhaitant intégrer une nouvelle entité qu'une organisation désirant agrandir son équipe, ont des attentes bien précises. En s'engageant dans cette nouvelle relation, les différentes parties ont le désir de voir perdurer cette collaboration. Mais quels sont les réels enjeux de cette relation ? Nous allons voir que l'enjeu est double⁸¹.

Tout d'abord, l'organisation rencontre des enjeux stratégiques. En effet, un recrutement représente un certain coût pour l'entreprise. **L'enjeu économique** est alors important. Le recruteur a plutôt intérêt à s'assurer de la bonne intégration du travailleur pour ne pas aboutir à un échec et devoir se défaire de cette recrue. Au-delà du coût de recrutement, l'entité a un **enjeu de réputation**. Une bonne intégration permet de minimiser le turnover et ainsi assurer

⁷⁶ Manz, C. et Snyder, C. (1983) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 285.

⁷⁷ Lacaze, D. (2005), Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, p. 19-35.

⁷⁸ Reichers, A. E. (1987) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 286.

⁷⁹ Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 287.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ Cordier, C., *op. cit.* p. 16-19.

la réputation de l'entreprise. Cette dernière sera davantage perçue comme étant en bonne santé.

A son tour, le travailleur rencontre également certains enjeux de l'intégration. En effet, ce dernier doit répondre à certaines attentes de l'organisation et tenir son engagement. Pour ce faire, une intégration de qualité favorisera la durée dans l'emploi, son engagement, son adhésion et sa mobilisation dans ses nouvelles fonctions⁸².

En définitive, selon Lacaze et Perrot, les enjeux entre les différentes parties prenantes sont mutuels car tous deux souhaitent voir la collaboration perdurer⁸³. De plus, les besoins individuels des nouvelles recrues sont en adéquation avec les objectifs de l'organisation⁸⁴. Une intégration de qualité favorisera dès lors la fidélisation des travailleurs qui profitera tant à l'organisation qu'à l'employé.

2.8. Conclusion

En somme, l'intégration des nouveaux salariés est la phase finale du recrutement. Elle est réalisée par les organisations mais également par la recrue elle-même. Les entreprises ne lui apportent pas toujours un grand intérêt. Or, l'intégration a un fort impact sur le comportement des individus et la vie de l'organisation. En effet, elle influence le degré de conformité aux normes, aux valeurs et aux comportements à adopter. De plus, le mode de gestion de l'intégration détermine le comportement de loyauté, d'engagement, de la satisfaction au travail, de la motivation et de la performance du travailleur. Enfin, chaque partie prenante cherche la pérennité de la collaboration. Une bonne intégration nous paraît ainsi importante.

Nous venons de voir que l'intégration des salariés se déroulait en deux processus : celui de l'apprentissage de l'emploi et l'intégration sociale. Mais qu'en est-il de l'intégration des prestataires externes réalisant un travail de plusieurs mois au sein de l'entreprise cliente ? L'intégration se déroule-t-elle également en deux processus, étant donné que le prestataire arrive avec son expertise convoitée par l'entreprise ? L'intégration est-elle tout aussi nécessaire à l'efficacité du travailleur ? A-t-elle un impact sur le comportement de celui-ci et sur la relation entre les parties prenantes ? Nous allons tenter de répondre à ces questions au point suivant.

⁸² Cordier, C., *op. cit.* p. 18.

⁸³ Lacaze, D. & Perrot, S. (2010) cité dans Cordier, C., *op. cit.* p. 18.

⁸⁴ Cordier, C., *op. cit.* p. 18.

3. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DES PRESTATAIRES EXTERNES

3.1. Introduction

Nous l'avons constaté, la littérature scientifique concernant l'externalisation et la socialisation organisationnelle des salariés est très abondante. En revanche, peu de recherches et d'études empiriques ont été menées, jusqu'à présent, sur la socialisation organisationnelle des travailleurs externes, prestant pour une courte durée. Dans notre étude, nous allons tenter de mettre en lumière la socialisation organisationnelle envisagée comme mettant en relation le prestataire externe et l'entreprise cliente. Nous allons dans un premier temps contextualiser et expliciter le concept de la socialisation organisationnelle du prestataire externe. Ensuite, nous nous pencherons sur cette socialisation et ses impacts sur le phénomène du comportement opportuniste du prestataire.

3.2. Contextualisation de la socialisation organisationnelle des prestataires externes

Aujourd'hui, l'externalisation est une stratégie qui s'applique à tous les secteurs et toutes les activités économiques et sociales. L'externalisation que nous ciblons dans cette étude, concerne celle des activités des ressources humaines. De nos jours, beaucoup d'entreprises ne désirent plus s'occuper de ces tâches pour s'investir pleinement dans leur activité principale⁸⁵. Les dirigeants d'entreprise font alors appel à des fournisseurs de services liés aux ressources humaines.

Bien que certaines tâches soient externalisées, elles peuvent continuer à s'effectuer sur le site même de l'organisation⁸⁶. Cela permet aux dirigeants de l'entreprise de garder un contrôle sur leurs activités. Le prestataire externe est alors considéré comme un membre éphémère de l'organisation⁸⁷. En effet, cet employé partiel n'est présent que pour une courte durée au sein de l'organisation cliente.

Le prestataire externe que nous ciblons dans cette étude, est spécialisé dans les ressources humaines. Ce travailleur est employé par un cabinet de recrutement, un fournisseur de service, qui le sélectionne pour prêter des missions chez le client.

⁸⁵ Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 5.

⁸⁶ Defour, N. & Teneau, G., *op. cit.* p. 13-22.

⁸⁷ Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 365.

Cet employé peut être issu du personnel interne du cabinet de recrutement. Ce qui signifie qu'il quitte momentanément son poste de recruteur interne au cabinet pour effectuer des missions de RPO ou MSP⁸⁸ pour le client, sur site ou hors site.

Le prestataire externe peut également faire partie des employés « contracting » avec qui le cabinet de recrutement signe un contrat pour aller prester sur site chez le client. Leurs missions sont liées aux tâches des ressources humaines.

C'est dans ce cadre conceptuel que nous allons étudier l'intégration des prestataires de services externes.

3.3. Enjeux de la socialisation organisationnelle des prestataires externes

Comme pour les salariés, la socialisation organisationnelle des prestataires externes peut engendrer plusieurs enjeux. Les rares auteurs ayant étudié cette socialisation, nous font part des enjeux concernant l'organisation.

3.3.1. *L'évitement des comportements opportunistes des prestataires*

A présent nous le savons, l'externalisation procure à l'entreprise qui la pratique, un management supplémentaire. En effet, comme nous en avertissent Barthélémy et Donada, l'externalisation est une bonne stratégie, pour autant qu'elle soit bien gouvernée⁸⁹. De fait, ce phénomène engendre une nouvelle relation entre l'entreprise cliente, le fournisseur de service et les nouveaux prestataires externes. Une relation qui nécessite d'être gérée correctement étant donné que les prestataires externes participent à présent directement aux résultats de l'entreprise cliente⁹⁰. Evidemment, ces relations peuvent s'avérer complexes. Elles impliquent pour les dirigeants de l'entreprise cliente de se munir, entre autres, de nouvelles connaissances juridiques.

Comme précisé auparavant, cette nouvelle relation inclut différentes parties prenantes : principalement le prestataire externe et le client. Tous deux ont la volonté d'honorer leurs engagements. Cependant, s'il a peu de scrupules, tout être humain n'hésitera pas à tromper

⁸⁸ Tous deux sont des services mis à disposition par le fournisseur de service : RPO (Recruitment Process Outsourcing) consistent à implanter un nouveau système de « recrutement intelligent » via une méthodologie et une technologie à la pointe ; MSP (Management Service Provided) consistent à implanter une technologie de management des freelances et consultants externes de l'entreprise cliente. Hays, *Talent Solution Ilze Pastyn*, [Power point de Hays], (consulté le 15/04/2017)

⁸⁹ Barthélémy, J. & Donada, C., *op. cit.* p. 101-111.

⁹⁰ Boissinot, A. (2008). Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation. Université de la Méditerranée, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique, Aix-en-Provence, p. 2.

autrui s'il trouve un intérêt meilleur⁹¹. Une entreprise cliente peut donc être confrontée à un comportement opportuniste de la part d'un prestataire externe. Williamson définit ce comportement comme « *la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus fulgurantes telles que le mensonge, le vol et la tromperie [...]. Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus* »⁹². Il existe dès lors différentes formes d'opportunisme. Premièrement, la *sélection adverse* consiste à tricher avant la signature du contrat en profitant de la mauvaise connaissance de l'autre partie. Deuxièmement, le *hold up* se produit après la signature du contrat consistant à adopter un comportement qui n'était pas prévu. Troisièmement, le *hasard moral* se présente comme une tricherie menée après la signature du contrat lorsqu'une des parties produit des actions sans que l'autre ne s'en rende compte. Ces comportements peuvent être une menace tout au long de la relation.

A travers les failles du comportement d'opportunisme, Wathne et Heide vont développer plusieurs stratégies permettant de contrôler et d'éviter de tels comportements de la part des prestataires. Parmi ces stratégies, les auteurs énoncent la socialisation⁹³. Pour eux, cette socialisation a pour objectif de trouver un but commun entre les différents acteurs et ainsi d'éviter de se mettre en relation avec des prestataires externes n'ayant pas les mêmes conceptions que l'entreprise. Nous pouvons supposer que la socialisation organisationnelle, étant une catégorie de la socialisation, permette aux différentes parties prenantes de les aider à trouver un but et un intérêt commun.

3.4. Conclusion

En conclusion, certaines entreprises externalisent les activités relatives aux ressources humaines dans le but d'améliorer leur service RH et de se concentrer sur leurs activités principales. Afin de garder un contrôle sur les activités externalisées, les prestataires externes exercent leurs services sur le site de l'entreprise cliente.

De plus, nous pouvons constater que la socialisation permet à l'entreprise cliente et au prestataire externe de trouver des intérêts communs et ainsi d'éviter des comportements opportunistes.

⁹¹ Boissinot, A., *op. cit.* p. 6.

⁹² Williamson, O. E. (1985) cité dans Boissinot, A., *op. cit.* p. 6.

⁹³ Wathne, K. et Heide, J. (2000) cité dans Boissinot A., *op. cit.* p. 7.

En somme, la littérature concernant la socialisation organisationnelle des prestataires externes n'est pas très abondante. Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, « *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente* », nous allons poursuivre notre étude à travers une recherche empirique afin de mettre en avant le phénomène de l'intégration des prestataires externes.

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

Nous venons de recenser la littérature scientifique afin de saisir la problématique de l'intégration des travailleurs externes au sein d'une entreprise cliente. A présent, observons ce qu'il en est dans la pratique. Pour ce faire, le cadre d'analyse s'étend sur plusieurs investigations.

Premièrement, notre recherche a naturellement débuté autour du cabinet de recrutement Hays, notre lieu de stage. Nous nous sommes familiarisée avec ses différents services. Nous nous sommes particulièrement intéressée à la disposition du service « Talent Solution »⁹⁴ fourni par le cabinet et à ses consultants externes. Par un manque d'accessibilité aux prestataires externes de Hays, nous avons étendu notre champ de recherche à un autre cabinet de recrutement fournissant également des consultants externes spécialisés dans le recrutement. Deuxièmement, après avoir investigué du côté du fournisseur de service et des prestataires externes, nous avons souhaité récolter le point de vue des entreprises clientes. Pour ce faire, nous avons pris contact avec un client du deuxième cabinet de recrutement, faisant appel à des prestataires externes afin de réaliser, sur site, des tâches relatives aux ressources humaines.

Ainsi, nous allons tout d'abord présenter le cabinet de recrutement Hays en décrivant sa structure et les différents services qu'il fournit. Le second cabinet de recrutement ainsi que l'entreprise cliente spécialisée dans l'agroalimentaire ne seront pas présentés afin d'assurer leur confidentialité. Ensuite, nous poursuivrons cette partie par l'exposé de notre méthodologie. Enfin, nous analyserons les données récoltées durant notre recherche empirique.

1. ETUDE DE CAS

1.1. Présentation du cabinet de recrutement Hays

Hays est un cabinet de recrutement spécialisé. Le bureau est divisé en départements selon les différents services proposés par le groupe. Sa spécificité réside dans la spécialisation des consultants, répartis par métiers ou par secteurs, qui possèdent une connaissance approfondie de leur domaine d'activité et du marché du travail régional. Hays propose donc une expertise spécialisée et personnalisée.

⁹⁴ Ce service consiste à mettre à disposition des clients des consultants spécialisés dans le recrutement. Ces consultants ont pour mission de mettre en place chez le client un système de « recrutement intelligent ». C'est-à-dire d'adapter le recrutement au marché actuel, via une méthodologie et une technologie de pointe. Ainsi, ce système a pour but de procurer des solutions pour stimuler leur business.

Le groupe Hays a été fondé en 1969 par Denis Waxman, au Royaume-Uni. En 1986, il est racheté par Hays plc (public limited company). Actuellement, la société est présente mondialement dans 33 pays et compte plus de 9214 collaborateurs (chiffre de 2016)⁹⁵.

Hays est fournisseur de différents services à travers lesquels il touche beaucoup de secteurs et de métiers tels que la finance, le retail, le marketing, le milieu scientifique, la logistique, les ressources humaines, les métiers techniques, ... Les principaux services offerts par Hays sont ⁹⁶ :

- ❖ le service « **Hays Recruiting experts worldwide** » mettant à disposition un recrutement spécialisé permanent, temporaire et « contracting » ;
- ❖ le service « **Hays Executive** » proposant des services personnalisés d'approche directe, de recherche par annonce et sélection ;
- ❖ le service « **Hays Response** » fournissant un recrutement « just in time », au sein des divisions : Office Support, Sales Support, Finance Support et Logistique ;
- ❖ mise à disposition d'autres **services RH** tels que l'outsourcing par le « Talent Solution » proposant un « recrutement intelligent », des tests « d'assessments » et des outils pour attirer les profils difficilement atteignables.

Hays s'est implanté en Belgique en 1991 et fait désormais partie des leaders de son marché. Hays est présent sur l'ensemble du territoire belge à travers huit agences et compte plus de 160 collaborateurs (2017)⁹⁷.

Le bureau de Wavre compte plusieurs divisions telles que « Life & Sciences », « Engineering », « Sales & Marketing », « Retail », « Finance », « Office & Support », « Human Ressource ». Chaque département est composé de 3 à 6 consultants. La disposition en « open space » permet d'optimiser l'échange d'informations et la communication entre les différents départements.

1.2. Investigation du terrain de recherche

Dans le cadre de notre cursus universitaire en Gestion des Ressources Humaines, un stage nous a été assigné. Ce dernier s'est déroulé dans le cabinet de recrutement spécialisé

⁹⁵ <https://www.haysplc.com/investors/annual-report-2016>, (consulté le 15/04/2017)

⁹⁶ Hays, *Présentation Hays Jobfair Helha 2017*, [Power point de Hays], (consulté le 15/04/2017)

⁹⁷ https://www.hays.be/general-content/HAYS_175456, (consulté le 15/03/2017)

Hays à Wavre, au sein du département « Engineering », durant les mois de juin à septembre 2016.

1.2.1. Investigation du processus de recrutement

Durant ces quelques mois, nous avons pu nous familiariser avec le processus de recrutement et de sélection effectué par les consultants ainsi qu'avec le milieu des métiers techniques (ingénieurs, techniciens, électromécaniciens,...) et de comprendre les exigences de ces professions.

Pour les consultants spécialisés issus du cabinet de recrutement Hays, la sélection des candidats consiste, dans un premier temps, à saisir les offres d'emplois sur le marché. Pour ce faire, ils entrent en contact avec les sociétés clientes désirant recruter. Nous constatons alors que ces entreprises externalisent cette opération. Une fois que l'offre d'emploi se retrouve entre les mains de Hays, les consultants spécialisés peuvent démarrer la recherche du candidat idéal. Plusieurs opérations se mettent alors en place. Un descriptif de fonction est déposé sur les différentes plateformes de l'emploi (Forem, Stepstone, Monster, Indeed,...) et les réseaux sociaux tels que LinkedIn. S'enchaîne alors un screening ardu à travers la base de données d'Hays. Cette dernière est abondante et complétée au fil du temps. Les consultants élargissent leur champ de recherche grâce aux différents sites où les demandeurs d'emploi et les travailleurs déposent leur CV. Lorsque plusieurs candidats remplissent les critères recherchés, un premier contact téléphonique est effectué, offrant la possibilité au recruteur de récolter plusieurs informations et ainsi permettre à chaque candidat d'accéder à l'étape suivante. Le postulant est ensuite invité au sein des bureaux de Hays pour un entretien en face à face. Lors de cet entretien, le recruteur parcourt le CV de l'individu en lui posant diverses questions qui lui permettront de décrypter ses compétences et sa personnalité. En effet, Hays s'engage à sélectionner des candidats compétents, partageant les mêmes valeurs que l'entreprise cliente. De manière générale, deux à trois candidatures sont envoyées au client afin qu'il effectue le choix final. La recrue signe alors son contrat de travail avec son employeur, Hays et peut prendre possession de ses nouvelles fonctions au sein de l'entreprise cliente. Les contrats de travail que Hays propose sont de différentes natures : permanentes, temporaires ou « contracting ». Hays a pour politique de garder un suivi des candidats recrutés afin de s'assurer de leur bonne intégration. L'ensemble de ce processus se déroule au sein du cabinet de recrutement, plus précisément hors du site de l'entreprise cliente où va travailler le candidat sélectionné.

1.2.2. *Investigation du service « Talent Solution »*

Durant notre stage, nous avons pu observer un nouveau service fourni par Hays : le « Talent Solution ». Selon un des investigateurs du département, ce service a été mis en place suite à la demande des clients. Ces derniers souhaitaient des fournisseurs de service capables de restructurer leur service des ressources humaines. Pour ce faire, Hays créa deux formes de services au sein du département « Talent Solution » : les RPO (Recruitment Process Outsourcing), qui consistent à implanter un nouveau système de « recrutement intelligent » via une méthodologie et une technologie à la pointe et les MSP (Management Service Provided), qui consistent à implanter une technologie de management des freelances et consultants externes à l'entreprise cliente⁹⁸. Ces deux services sont mis sur pied par une équipe de consultants Hays.



99

Ce service a alors attiré notre attention et a guidé notre réflexion vers l'intégration des consultants exerçant des prestations au sein même de l'entreprise cliente. Nous nous sommes dans un premier temps intéressée aux consultants externes assignés à des tâches de RPO ou

⁹⁸ Hays, *Talent Solution Ilze Pastyn*, [Power point de Hays], (consulté le 15/04/2017)

⁹⁹ *Ibidem*.

MSP chez le client. Mais rapidement, nous avons étendu notre investigation à l'ensemble des consultants spécialisés dans les ressources humaines. En effet, Hays met à disposition des clients des consultants issus du personnel interne au cabinet de recrutement. Ces consultants reviennent au sein des bureaux de Hays reprendre leurs fonctions une fois la mission achevée.

Ensuite, Hays recrute également d'autres sortes de consultants, des « contracting ». Ces derniers ne travaillent pas en interne chez Hays, ils sont engagés pour des missions spécifiques chez les clients via un contrat « contracting ». Les domaines de ces missions sont très variés.

Bien que les consultants soient sélectionnés pour des missions différentes, ils intègrent tous une entreprise cliente. Ils doivent donc passer par le processus d'intégration. Pour le client, ces travailleurs feront partie de la catégorie des prestataires externes de l'entreprise.

2. LA METHODOLOGIE

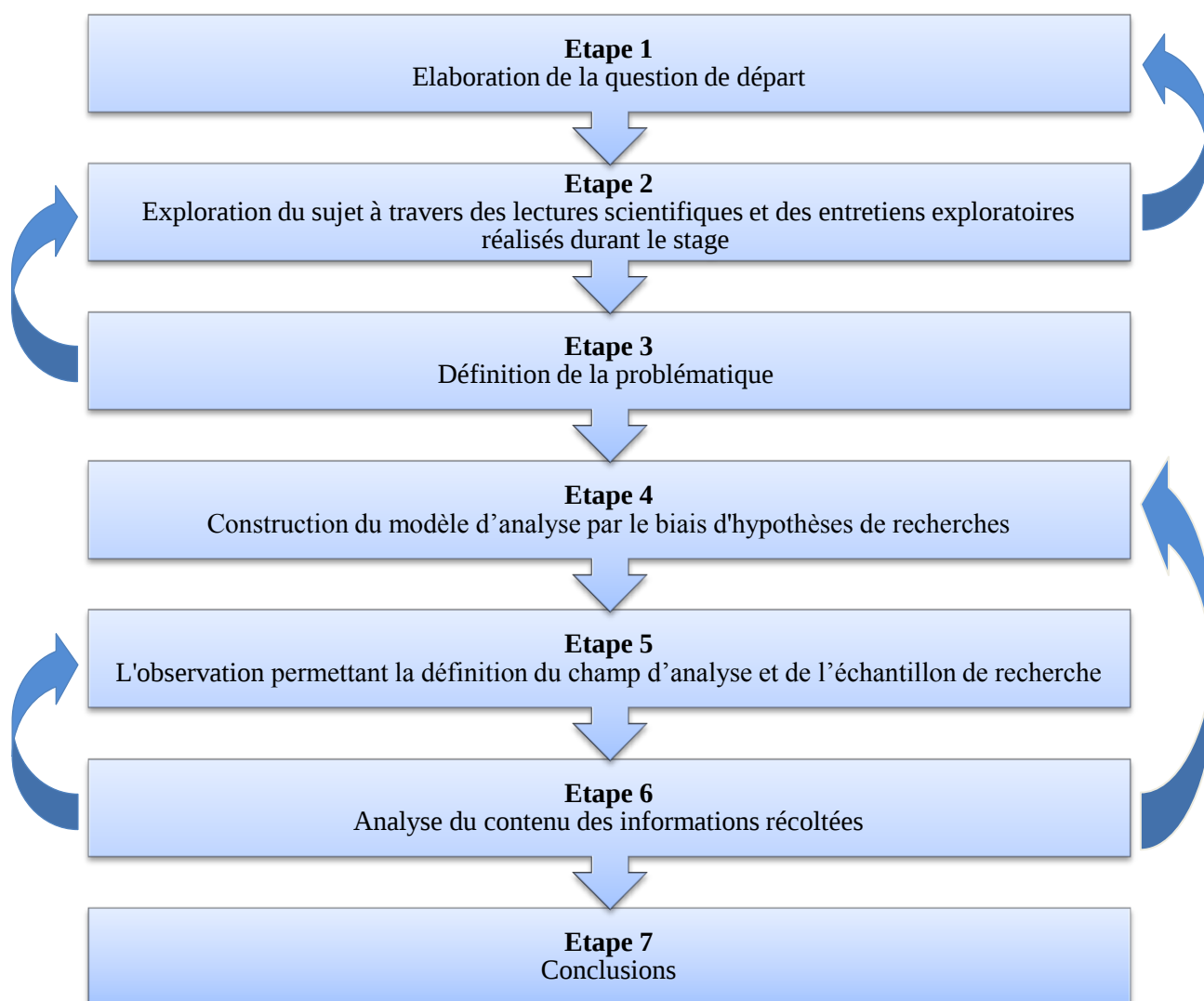
Dans le but de comprendre le processus et les enjeux de l'intégration des prestataires externes au sein d'entreprises clientes, nous nous appuyons sur le manuel de recherche en sciences sociales de Quivy et Van Campenhoudt¹⁰⁰. Nous appliquons leur méthode hypothético-déductible qui consiste à allier la démarche inductive et déductive, c'est-à-dire à confronter d'une part, nos réflexions issues de théories et d'autre part, nos observations sur le terrain et nos entretiens semi-directifs.

Notre étude poursuit le schéma élaboré par les auteurs en sept étapes¹⁰¹.

¹⁰⁰ Quivy, R. & van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 4^e ed., Paris.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 5-253.

Figure 1 : Plan de la méthodologie¹⁰²



2.1. La question de départ

La première étape de la recherche consiste à élaborer notre question de recherche. Notre stage s'est déroulé au sein du cabinet de recrutement spécialisé Hays. Notre réflexion s'est naturellement dirigée dans un premier temps, vers le processus de recrutement et ses différentes étapes.

Cependant, durant l'accomplissement de ce stage, notre thématique s'est davantage orientée vers le phénomène de l'externalisation. De fait, pour les entreprises clientes faisant appel aux consultants de Hays, spécialisés dans le recrutement, il s'agit de mettre en place la stratégie d'externalisation. En observant davantage les différents services fournis par le

¹⁰² Les flèches représentées sur le schéma traduisent la dynamique de la méthodologie hypothético-déductible.

cabinet, nous avons pu constater l'établissement d'un nouveau projet, le « Talent Solution ». Tel que nous l'avons explicité dans l'étude de cas, ce service consiste à fournir des consultants externes spécialisés, pour une durée définie, au sein des entreprises clientes. En analysant cette opération, nous avons constaté la problématique de l'intégration des prestataires externes. Nous avons donc décidé d'orienter notre problématique vers le public cible des prestataires externes au travers de la question de recherche suivante : « *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ?* »

2.2. L'exploration

Une fois la question de départ élaborée, la deuxième étape, celle de l'exploration se met en place. De manière à s'approprier au mieux notre sujet, nous avons effectué de nombreuses lectures exploratoires liées aux concepts de l'externalisation et de la socialisation organisationnelle. De plus, durant le stage, un entretien exploratoire a été réalisé avec un des initiateurs Hays du projet « Talent Solution » et plusieurs longues discussions informelles ont été entreprises avec un consultant Hays ayant déjà expérimenté ce service. Cet entretien et ces discussions nous ont permis de comprendre davantage l'implication de cette prestation et de guider nos recherches. Les intervenants n'ont pas hésité à apporter, tout au long de nos investigations, un complément d'informations.

A partir de ces lectures, entretiens exploratoires et discussions, nous avons pu procéder à une analyse en entonnoir afin de mieux comprendre le phénomène de l'intégration des travailleurs externes.

2.3. La problématique

La troisième étape consiste à « *prendre du recul ou de la hauteur par rapport aux informations recueillies, de maîtriser les idées rassemblées afin de préciser les grandes orientations de la recherche et de définir une problématique en rapport avec la question de départ* »¹⁰³. Ainsi, nous avons tenté de définir notre angle de recherche et nos pistes théoriques. Dans notre étude, les aspects théoriques les plus pertinents sont les enjeux et les impacts de l'externalisation d'activités et la socialisation organisationnelle. Ces thèmes sont étudiés abondamment dans la littérature et d'un point de vue suffisamment large. Ce mémoire

¹⁰³ Quivy, R. & van Campenhoudt, L., *op. cit.* p. 75.

nous permet de centraliser notre recherche sur l'intégration des travailleurs externes et ainsi de confronter nos deux cadres théoriques.

Explicitement les termes théoriques de notre question de recherche est utile pour appréhender au mieux les enjeux de la question de recherche : « *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une courte durée au sein d'une entreprise cliente ?* »

L'intégration

A travers notre étude, nous entendons par le terme de l'intégration, la dernière étape du processus de recrutement¹⁰⁴. Cette étape consiste, pour tout nouveau travailleur, à s'adapter à un nouvel environnement de travail. Pour ce faire, le travailleur passe par un double processus d'intégration : l'apprentissage du métier et l'intégration sociale. Le cadre théorique permettant d'étudier ce concept est celui de la socialisation organisationnelle. Ce concept se définit comme étant un « *processus double, de transmission et d'acquisition, entre les membres expérimentés de l'organisation et les nouvelles recrues* »¹⁰⁵, mettant en action l'organisation et le nouveau travailleur.

Prestataires externes RH

Le prestataire externe est un acteur clé de notre recherche. En effet, ce travailleur externe, spécialisé dans les ressources humaines, est l'employé d'un fournisseur de service qui est sélectionné et envoyé au sein de l'entreprise cliente. Cette dernière souhaite avoir recours à une prestation externe plutôt qu'interne pour la réalisation de certaines activités. Le prestataire externe RH a la particularité de se situer entre deux rives : celle de son employeur, tel que Hays (le fournisseur de service), et celle du client. Ce travailleur preste pour une durée déterminée sur le site même du client et pour une mission spécifique. Il ne fait donc pas partie des salariés internes que compte l'entreprise cliente. Son employeur est bien le cabinet de recrutement, spécialisé dans les ressources humaines.

Un travail

Le travail peut être défini comme « *l'activité d'un homme ou d'un groupe d'hommes accomplie en vue d'un résultat utile* ». ¹⁰⁶ Le travail que nous ciblons, est la réalisation de

¹⁰⁴ Peretti, J-M., *op. cit.* p.76.

¹⁰⁵ Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 11.

¹⁰⁶ Larousse de Poche, Paris, 2004, p. 827.

services, de missions RH, réalisées par un travailleur spécialisé dans les ressources humaines et qui est externe à l'entreprise. Ce travail est attribué, sous forme de mission, pour une durée déterminée.

Une courte durée

La durée d'un contrat de travail peut varier. Il peut s'agir d'un contrat d'une durée déterminée ou indéterminée, d'un travail de long, moyen ou court terme. A travers cette recherche, nous désignerons une mission de courte durée dont la réalisation s'étendra sur plusieurs mois.

Entreprise cliente

A travers cette expression, nous retrouvons deux concepts. Tout d'abord le terme « *d'entreprise* » qui cible, selon notre étude, toutes entités commerciales ou industrielles, de toutes tailles, localisations et secteurs confondus. Ensuite, nous percevons le terme « *cliente* ». L'entreprise devient cliente du fournisseur de service lorsqu'elle désire mettre en place une stratégie d'externalisation. Cette opération stratégique organisationnelle consiste « *à faire exécuter, en tout ou en partie, une ou plusieurs activités par une organisation externe* »¹⁰⁷. Nous précisons que par « activités », nous entendons les activités hors du « cœur de métier ». De fait, l'externalisation serait davantage appropriée aux activités s'éloignant des activités principales de l'entreprise, plus précisément, celles rapportant un avantage concurrentiel. Ainsi, tout au long de son existence, une organisation peut décider d'externaliser une activité. Dès lors, nous percevons l'entreprise cliente comme une des parties prenantes de cette nouvelle relation de travail. Par son action organisationnelle, nous pouvons qualifier cet acteur d'*externalisateur*. Bien que l'organisation externalise certaines activités ayant pour objet les ressources humaines, la particularité de notre recherche réside dans le fait que l'accomplissement de ces activités par les prestataires externes, se déroule au sein même de l'entreprise cliente.

En somme, notre angle de recherche s'investit autour du processus d'intégration des travailleurs externes, fournissant des services sous forme de missions d'une durée de plusieurs mois sur le site des entreprises clientes qui, externalisent des activités liées aux ressources humaines.

¹⁰⁷ Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1993) cité dans Delmotte, J., & Sels, L., *op. cit.* p. 10.

2.4. Construction de notre modèle d'analyse

L'étape suivante de la méthodologie s'imbrique naturellement dans le prolongement de l'étape de la problématique¹⁰⁸. Il s'agit de la construction de notre modèle d'analyse. Suite à la littérature étudiée et à la précision de nos concepts théoriques, nous pouvons établir nos premières pistes de réflexion sous forme d'hypothèses.

Comme nous avons pu le constater dans notre phase exploratoire, la littérature est riche en ce qui concerne la vie organisationnelle des salariés de l'entreprise cliente. Nos hypothèses vont alors s'orienter vers le public cible, les prestataires externes, formant ainsi un cadre d'étude structuré.

Elaboration de nos hypothèses

Tout d'abord, nous avons pu le remarquer à travers la littérature, le processus d'intégration d'un travailleur débutant une nouvelle fonction, est double. D'une part, la recrue doit s'atteler à l'apprentissage de son nouveau métier et ses différentes tâches et, d'autre part, elle doit s'intégrer socialement dans son nouveau groupe de travail en adoptant les comportements adéquats et les valeurs de l'organisation¹⁰⁹. Cependant, lorsqu'une organisation décide d'externaliser une activité, les motifs d'une telle stratégie gravitent autour de la volonté d'apporter une plus grande flexibilité à l'entreprise cliente ainsi que se détacher de l'exécution de certaines fonctions. Pour ce faire, elle fait appel à des experts externes. Tel que leur nom l'indique, ces consultants sont munis de leur expertise. Il semblerait donc que ces travailleurs puissent être dispensés de la phase de l'apprentissage du métier. Plus encore, nous pourrions croire que la tendance s'inverserait presque. Ce sont ces travailleurs externes qui enseigneraient leur métier aux travailleurs internes. Ce qui nous amène à notre première hypothèse :

Hypothèse 1 : La procédure d'intégration des prestataires externes est constituée uniquement du processus d'intégration sociale, sans passer par l'apprentissage du métier.

Ensuite, la revue de littérature met en avant l'importance de la prise en considération de la phase de socialisation des travailleurs. En effet, cette étape détermine les enjeux de la

¹⁰⁸ Quivy, R. & van Campenhoudt, L., *op. cit.* p. 138.

¹⁰⁹ Bandura, A. (1997) cité dans Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 12 ; Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 287-288.

performance, de la socialisation avec le groupe et de l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise par le salarié¹¹⁰. De plus, une intégration de qualité semble favoriser la durée dans l'emploi, l'engagement du travailleur ainsi que son adhésion et sa mobilité dans ses nouvelles fonctions¹¹¹. De ce fait, nous supposons que l'ampleur de l'intégration des travailleurs externes dépendra de la durée de leur prestation. Ajoutons qu'intégrer un travailleur représente un certain coût pour l'organisation¹¹². L'intégration d'un travailleur temporaire ne serait dès lors peut-être pas un bon investissement et ne bénéficierait que d'une intégration minime. Ainsi, les prestataires externes sont présents sur le site de l'entreprise pour de courtes durées et des missions bien précises. Les entreprises clientes leur accorderaient dès lors une intégration moins poussée que celle des salariés. Soulignons qu'à travers cette hypothèse, nous présumons également qu'une intégration de qualité envers les travailleurs externes pourrait entraîner une volonté de poursuivre la collaboration au-delà du délai convenu. Nous aboutissons dès lors à nos deuxième et troisième hypothèses :

Hypothèse 2 : Selon la durée de la prestation du travailleur externe, l'ampleur de l'intégration sera variable. Plus le travailleur restera longtemps au sein de l'entreprise cliente, plus l'intégration semblera poussée.

Hypothèse 3 : Lorsque le prestataire externe est parfaitement intégré, cela peut entraîner une volonté de poursuivre la collaboration au-delà du délai convenu.

Selon Louis et Delobbe & Vandenberghe, l'organisation n'est plus au centre du processus d'intégration du nouveau travailleur¹¹³. Ce dernier devient un acteur actif de sa socialisation. La recrue passe par un processus de transmission et d'acquisition des savoirs et savoir-faire. Pour cela, l'individu doit apprendre à fournir des efforts cognitifs et à maîtriser ses émotions afin qu'il devienne proactif¹¹⁴. De plus, la socialisation organisationnelle passe par l'interaction entre les travailleurs déjà expérimentés et les novices. Nous supposons alors qu'il en est de même pour les prestataires externes qui deviennent, eux aussi, des acteurs actifs dans leur socialisation organisationnelle. Afin de s'intégrer dans leur nouvel environnement, ils doivent eux aussi fournir des efforts cognitifs ainsi qu'entrer en interaction

¹¹⁰ Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 9-24.

¹¹¹ Cordier, C., *op. cit.* p. 18.

¹¹² Barthélemy, J., *op. cit.* p. 135.

¹¹³ Louis, M. (1980) cité dans Delobbe N., Herrbach O., & Lacaze D., *op. cit.* p. 279 ; Delobbe, N. & Vandenberghe, C., *op. cit.* p. 64-65.

¹¹⁴ Lacaze, D. (2007), *op. cit.* p. 20.

avec les différents acteurs qu'ils rencontrent pour parvenir à s'intégrer. L'hypothèse qui en découle est la suivante :

Hypothèse 4 : Tant l'organisation que les nouveaux prestataires externes eux-mêmes jouent un rôle actif dans leur intégration.

Les membres de l'entreprise ont également un rôle à jouer dans la socialisation des nouveaux arrivants. Néanmoins, entrer en interaction avec de nouveaux individus n'est pas toujours chose aisée. Tel que nous l'avons constaté auparavant, les entreprises clientes n'accordent pas toujours un cadre formel à l'étape de l'intégration. Cela met en avant le fait que les nouveaux arrivants doivent, par eux-mêmes, tenter de se socialiser et se faire accepter auprès de leurs nouveaux collègues.

En outre, nous estimons qu'entreprendre une interaction entre les salariés et les individus externes sera plus difficile encore. En effet, nous supposons que les salariés pourraient rencontrer des difficultés à côtoyer et accepter des individus externes, les percevant comme des intrus. Effectivement, l'externalisation succède généralement à une activité internalisée, ce qui peut engendrer une réorganisation de l'entreprise et être mal comprise par les travailleurs internes déjà présents. Nous supposons alors ces derniers de ne pas avoir un comportement accueillant envers les nouveaux prestataires externes, perçus comme une menace. Une bonne communication interne ainsi qu'une préparation anticipée des salariés permettraient de favoriser leur rôle et leur comportement dans le processus d'intégration.

Bien entendu, ce comportement hostile des salariés pourrait tout autant apparaître à l'arrivée de tous les nouveaux travailleurs, externes ou internes. Mais, une fois encore, nous présumons qu'un travailleur interne sera moins perçu comme un intrus et donc mieux accepté. Notre hypothèse s'exprime alors ainsi :

Hypothèse 5 : Une préparation des salariés internes à l'entreprise est nécessaire pour s'assurer du bon déroulement et des conditions correctes de l'intégration des prestataires externes.

Enfin, nous avons pu observer qu'une opération d'externalisation impliquait différentes parties prenantes : le fournisseur de service, le prestataire externe et l'entreprise cliente. Un contrat est signé entre le fournisseur et le client. Ensuite, le prestataire externe est sélectionné pour réaliser certaines missions de plusieurs mois chez le client. Ce travailleur se retrouve alors au centre des différentes parties prenantes : d'un côté, il accomplit ses services chez le

client, et de l'autre, il est toujours attaché à son employeur avec qui il signe son contrat de travail. Le prestataire externe se rend alors quotidiennement chez le client pour réaliser sa mission. Les contacts avec l'employeur seraient plus rares. Dès lors, le prestataire aurait tendance à s'identifier davantage au client qu'il côtoie tous les jours, qu'à l'employeur. Cela aurait peut-être comme conséquence la volonté du prestataire de quitter son employeur et d'être engagé par le client. L'employeur devrait ainsi mettre en place un planning de rencontre avec ses consultants afin de garder un lien.

Hypothèse 6 : En envoyant des consultants chez les clients, le cabinet de recrutement prendrait le risque de perdre ses consultants, ces derniers s'identifiant davantage au client.

Figure 2 : Récapitulatif des hypothèses

Hypothèse 1	La procédure d'intégration des prestataires externes est constituée uniquement du processus d'intégration sociale, sans passer par l'apprentissage du métier.
Hypothèse 2	Selon la durée de la prestation du travailleur externe, l'ampleur de l'intégration sera variable. Plus le travailleur restera longtemps au sein de l'entreprise cliente, plus l'intégration semblera poussée.
Hypothèse 3	Lorsque le prestataire externe est parfaitement intégré, cela peut entraîner une volonté de poursuivre la collaboration au-delà du délai convenu.
Hypothèse 4	Tant l'organisation que les nouveaux prestataires externes eux-mêmes jouent un rôle actif dans leur intégration.
Hypothèse 5	Une préparation des salariés internes à l'entreprise est nécessaire pour s'assurer du bon déroulement et des conditions correctes de l'intégration des prestataires externes.
Hypothèse 6	En envoyant des consultants chez les clients, le cabinet de recrutement prendrait le risque de perdre ses consultants, ces derniers s'identifiant davantage au client.

2.5. L'observation

Selon Quivy et Van Campenhoudt, cette étape consiste à mettre à l'épreuve le modèle d'analyse, c'est-à-dire nos concepts et nos hypothèses face aux observations réalisées sur le

terrain¹¹⁵. En effet, lors de cette étape empirique, nous allons récolter une quantité importante de données nous permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avançons. Afin de récolter uniquement les informations dont nous avons besoin, il convient de définir premièrement notre champ d'analyse empirique, dans le temps, dans l'espace géographique et social¹¹⁶ et de définir l'échantillon de recherche.

2.5.1. *Le champ d'analyse*

La recherche empirique s'est déroulée, premièrement au sein du bureau de Hays à Wavre, durant la période de juin à septembre 2016. Grâce à notre intégration au sein de la société de recrutement, nous avons pu approfondir nos recherches sur la thématique de l'externalisation. Mais nous avons pu également déjà rencontrer un des initiateurs du projet « Talent Solution » et un consultant exécutant ce service. Nos investigations auprès des consultants RH externes se sont étendues à un autre cabinet de recrutement fournissant le même genre de prestataires externes. Cela nous a permis de déployer notre terrain empirique dans une entreprise cliente, où nous avons rencontré un travailleur interne.

2.5.2. *L'échantillon*

L'échantillon que nous avons sélectionné ne représente qu'une partie de la population. En effet, le public cible est les prestataires externes issus de deux cabinets de recrutement. Ces témoins privilégiés par leur expérience, nous ont éclairés sur les méthodes d'intégration utilisées à leur égard lors de leur prestation chez les clients. Selon les auteurs Quivy et Van Campenhoudt, il est important de garder un esprit critique, ce public cible ne représentant qu'une partie de la population, peut apporter une part de subjectivité¹¹⁷.

2.5.3. *Instruments de récolte des données : entretien semi-directif*

Une fois que nous avons délimité le champ d'investigation et l'échantillon empirique, nous pouvons nous atteler à l'élaboration de l'instrument de récolte de données. Au vu de notre étude empirique, nous optons pour une recherche qualitative à travers des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous semble la plus adéquate pour notre étude, pour différentes raisons. Tout d'abord, nous ne sommes pas face à un échantillon suffisamment grand pour élaborer une enquête par questionnaires. Ensuite, ce processus qualitatif nous permet « de

¹¹⁵ Quivy, R. & van Campenhoudt, L., *op. cit.* p. 145.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 147-148.

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 148.

retirer des entretiens, des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés »¹¹⁸. Cette proximité avec l'intervenant nous accorde la réalisation d'un véritable échange, plus authentique et plus poussé. Enfin, vu la diversité de nos interlocuteurs, selon leur position dans la relation de travail, l'entretien nous accorde la satisfaction de mettre l'accent sur leurs divergences de point de vue.

Néanmoins, cette méthode de recueil de données peut entraîner plusieurs effets pervers. Effectivement, les informations que nous récoltons ne sont autres que les propos de nos interlocuteurs. De ce fait, nous pourrions difficilement construire une analyse systématique des résultats à l'aide de statistiques, telles que nous apporte le questionnaire. Nous devons garder un esprit critique face aux discours recueillis.

L'entretien semi-directif permet à l'interlocuteur de guider l'interview. La conversation reste ouverte et propice à l'adjonction de nouveaux éléments. Néanmoins, un guide d'entretien a été réalisé au préalable, reprenant des questions basées sur notre cadre théorique et nos hypothèses (Annexe 3, p. 72). Plusieurs questions ont été posées pour chacune de nos hypothèses et de manière identique à chaque catégorie d'interlocuteurs pour ainsi confronter nos résultats. Une fois l'outil réalisé, nous avons pu commencer notre entretien.

Afin de comprendre le processus et les enjeux d'intégration des prestataires externes, nous avons décidé de rencontrer des acteurs de profils différents, dans le courant du mois d'avril et de mai. Par cette diversité, nous estimions être davantage objective et ainsi nous rapprocher de la réalité dans la vérification de nos hypothèses. Les profils de nos interlocuteurs sont les suivants :

- ❖ *des prestataires externes issus de cabinets de recrutement* : cette population représente les acteurs qui doivent s'intégrer au sein d'une nouvelle entité pour une courte durée. Leur point de vue nous permet de comprendre leurs efforts, leurs ressentis et les impacts de cette intégration sur leur travail fourni ;
- ❖ *des salariés de l'entreprise cliente (en contact avec les prestataires externes)* : le point de vue de ces derniers acteurs nous semblait fort pertinent. En effet, dans la nouvelle relation de travail que suscite l'externalisation, nous avons tendance à nous arrêter aux prestataires externes et aux dirigeants de l'entreprise cliente. Cependant, les salariés sont aussi involontairement embarqués dans le même

¹¹⁸ Quivy, R. & van Campenhoudt, L., *op. cit.* p. 173.

wagon. De cette manière, nous avons cherché à comprendre, tout d’abord leur position face à cette opération, leur comportement et enfin leur rôle face à l’intégration de ces individus externes.

Confronter ces deux discours a réellement enrichi notre étude.

Figure 3 : Tableau récapitulatif des profils des intervenants

Noms d’emprunt	Fonction principale	Sous-fonction	Sexe	Age	Ancienneté	Expérience consultant externe
Catherine	Recruteur	Consultant externe : MSP – Project Manager	F	55 ans - 65 ans	15 ans dans le recrutement	3 ans
Julien	Recruteur	Consultant externe recrutement	H	25 ans – 35 ans	5 ans dans le recrutement	3 ans
Martin	Recruteur	Employé interne	H	25 ans – 35 ans	5 ans dans le recrutement	2 ans

2.6. Analyse du contenu des informations récoltées

Les entretiens réalisés avec les différents acteurs, nous ont permis de créer un corpus solide de données (Annexe 4, p. 74-99). Une fois ces entretiens retranscrits dans leur totalité, ils ont chacun été analysés méticuleusement d’abord de manière verticale. Cela nous a permis de faire ressortir les éléments pertinents de chaque discours et de catégoriser les informations. Ensuite, nous avons effectué une analyse horizontale permettant de croiser les verbatim issus des différentes interviews à travers une grille d’analyse. Afin de se limiter aux informations pertinentes à notre recherche, nous avons sélectionné les informations se rapportant à nos hypothèses. Cette méthode d’analyse de contenu nous a permis d’acquérir une vision globale des données récoltées et de réaliser l’analyse transversale.

3. ANALYSE TRANSVERSALE DES RÉSULTATS

A travers cette partie analytique, nous allons confronter les données récoltées lors des différents entretiens semi-directifs afin de vérifier nos hypothèses résultant des théories et des lois. Des verbatim issus des entretiens ont été mobilisés afin d'illustrer les réponses aux hypothèses.

Hypothèse 1 : La procédure d'intégration des prestataires externes est constituée uniquement du processus d'intégration sociale, sans passer par l'apprentissage du métier :

L'intégration d'un travailleur varie en fonction de son affiliation à l'entreprise. L'intégration d'un travailleur interne ne sera pas la même que celle d'un prestataire externe. En effet, suite aux différents discours que nous avons récoltés lors des entretiens, nous avons constaté beaucoup de différenciations dans le processus d'intégration des travailleurs.

Tout d'abord, le prestataire externe ne reçoit aucune formation, que ce soit des formations sur les connaissances du métier ou sur les outils de travail de l'entreprise cliente. Le prestataire externe doit apprendre par lui-même. Il doit se débrouiller seul. Le travailleur interne participe, quant à lui, à de multiples formations les premiers jours de son insertion professionnelle.

« Le problème de l'intégration c'est... oui pour les consultants aussi les formations ils ne les ont pas. (...) Ou alors ils doivent payer, comme normalement c'est la société qui paye le formateur, ou bien leur société de consultance ou bien eux-mêmes si ce sont des indépendants. » (Catherine)

« J'ai été intégré en même temps qu'un autre consultant. On a reçu une petite farde avec les explications. Mais c'est vrai qu'un employé qui commence en interne a droit à une formation d'un jour, puis trois jours, avec tous les vrais internes de l'entreprise. Nous les externes on ne les a pas. Ce qui est normal. » (Julien)

« Mais la formation est assez restreinte. Il s'agit d'un jour où on donne un peu toutes les informations, le second jour où on assiste aux entretiens ensemble, et puis le troisième jour on est déjà au téléphone et on commence à faire ses propres entretiens. On apprend beaucoup sur le terrain. » (Julien)

« Dès que je suis entré en interne j'ai rapidement eu des formations alors qu'au final je gardais la même fonction que quand j'étais externe. » (Martin)

Ensuite, l'entreprise cliente attend du prestataire externe une intégration rapide. Bien entendu, le prestataire aura un temps d'adaptation. Mais très vite, il devra apporter des résultats. D'après nos observations, le prestataire est censé connaître son métier et le business pour lequel il remplit sa mission. Il doit pouvoir s'adapter et se mettre au travail rapidement. L'intégration d'un prestataire externe n'est pas très formelle.

« Oui et aussi de comprendre leur business. Parce que chez XYZ¹¹⁹, c'est de l'IT en fait, les profils qu'ils recrutent. (...) C'est bon de savoir de quoi on cause. » (Catherine)

« Le double processus dépend un peu d'une entreprise à l'autre. C'est théorique mais sur le terrain ce n'est pas toujours comme ça. C'est vrai qu'en tant que consultant, on n'a pas vraiment le droit de s'adapter. On demande d'être opérationnel après deux-trois jours, avec des chiffres à l'appui. » (Julien)

« On a peut-être en tête en tant que consultant qu'il faut se mettre dans le bain, s'adapter encore plus vite que si on était en interne comme on n'a pas les formations. (...) Mais il faut savoir qu'on laisse quand même un temps d'adaptation. C'est la même chose pour tout le monde, les premiers jours ce n'est jamais facile. » (Martin)

De plus, certaines entreprises n'hésitent pas à souligner une forte distinction entre les travailleurs internes et les consultants externes par de petits détails. Ces détails rappellent sans cesse aux prestataires externes qu'ils sont différents. Cela peut avoir un impact sur leur sentiment d'intégration, mais ne semble pas être des facteurs perturbateurs de leur intégration au sein des équipes de travail.

« On ressent quelques petites différences je pense. Mais pas vraiment au sein de l'équipe. Enfin moi personnellement quand je suis arrivé en tant qu'externe, j'ai été relativement bien intégré au sein de l'équipe. Maintenant c'est vrai qu'il y a peut-être quelques petites différences, des petits détails, qui sont parfois un peu perturbants. C'est un peu dommage. Par exemple en tant qu'externe : ils ne reçoivent pas les newsletters, ils n'ont pas accès à des données internes, ils payent un peu plus cher le menu à midi à la cafétéria, ... Donc on se rappelle quand même assez régulièrement que c'est deux groupes différents, mais au sein de

¹¹⁹ Nous avons utilisé des lettres afin de garantir la confidentialité de l'entreprise cliente. XYZ représente la seconde entreprise cliente pour laquelle Catherine a travaillé en tant que consultante externe MSP.

l'équipe, je n'ai pas l'impression... (...) Pour ma part, je ne pense pas que cela ait un impact sur le travail mais peut-être un peu sur la motivation, la culture, ça n'a peut-être pas un gros impact mais ça en a un je trouve. » (Martin)

«(...) les parkings ne sont pas les mêmes, le consultant ne peut pas participer à certaines réunions,... » (Catherine)

En somme, selon nos intervenants, l'intégration des prestataires externes n'est pas très formelle et ne passe pas par le double processus d'intégration comme un travailleur interne. Le consultant externe est censé connaître son métier et donc ne bénéficie ni de formations sur ses connaissances, ni sur le fonctionnement de l'entreprise. Il doit apprendre par lui-même et rapidement. L'intégration sociale, quant à elle, est bien présente pour les prestataires externes. La mesure de cette intégration varie de manière générale d'une entreprise à l'autre. Tantôt l'entreprise mettra des dispositifs d'intégration sociale pour les prestataires externes, tantôt ces dispositifs seront absents et le prestataire externe devra se débrouiller à nouveau seul. L'intégration sociale dépendra également de l'équipe de travail et de son ouverture.

« Bah oui c'est plus petit [chez ABC¹²⁰]. Là c'est très gros chez XYZ. Il y avait une dame qui s'occupait du projet MSP, donc de l'intégration et qui s'occupait de suivre les personnes qui travaillaient sur site. » (Catherine)

« Mais, cela dépend vraiment d'une entreprise à l'autre. (...) on était vraiment considéré comme des internes, tout ce qui était organisé en interne, on pouvait y participer. » (Julien)

« C'est vrai que cette intégration au sein de l'équipe doit certainement dépendre de l'entreprise et de l'ambiance des équipes. » (Martin)

Hypothèse 2 : Selon la durée de la prestation du travailleur externe, l'ampleur de l'intégration sera variable. Plus le travailleur restera longtemps au sein de l'entreprise cliente, plus l'intégration semblera poussée :

Suite à nos observations, nous avons constaté que la durée de la mission n'influait pas l'ampleur de l'intégration. Certes, au terme d'une mission longue, un prestataire externe risquera d'être plus intégré qu'un prestataire ayant rempli une mission plus courte. Cependant,

¹²⁰ Nous avons utilisé des lettres afin de garantir la confidentialité de l'entreprise cliente. ABC représente la première entreprise cliente pour laquelle Catherine a travaillé en tant que consultante externe MSP.

les dispositifs d'intégration des prestataires externes sont les mêmes quelle que soit la durée de la prestation : elles sont informelles et rares.

En outre, l'ampleur de l'intégration d'un prestataire externe varie selon d'autres facteurs. Tout d'abord, l'intégration ne sera pas la même selon le lieu de la prestation. L'intégration sera plus importante si la mission est réalisée au sein même de l'entreprise cliente. Cependant, nous avons pu constater avec Catherine, qu'un prestataire externe effectuant des missions hors de l'entreprise cliente peut également y être intégré.

« Moi pour finir, pour ABC, je le fais d'ici [de Hays], en allant chez eux pour discuter, quand c'est nécessaire, avec les managers et les fournisseurs. Ou il y a comme on a fait chez XYZ, parce que c'est vraiment très gros et que cela nécessite à la personne d'être là 100% de son temps. (...) [Chez ABC], je m'entends très bien avec eux. Je veux dire, ils réfléchissent comme les scientifiques. C'est « to the point », il n'y a pas de fioritures autour. Donc je veux dire, je me suis très bien intégrée là-bas. » (Catherine)

Cette proximité offre au prestataire externe la possibilité de s'identifier à l'entreprise cliente. En fonction de son identification et du sentiment d'appartenance, le prestataire externe s'intégrera davantage au sein de l'entreprise. Certains seront plus intégrés chez le client que chez l'employeur.

« Mais pour revenir à l'intégration, je pense que tu t'identifies assez vite au client. » (Catherine)

« Ici je venais tous les jours. Au cabinet je ne connaissais personne. Je n'avais même pas de bureau en fait. Donc je m'identifiais beaucoup plus au client qu'à mon employeur. » (Martin)

De plus, l'ampleur de l'intégration du prestataire externe peut dépendre de la culture de l'entreprise cliente, comme nous avons déjà pu le constater avec Catherine et la dame qu'elle rencontrait chaque semaine. En effet, certaines entreprises clientes apporteront de l'importance à l'intégration des prestataires externes et mettront en place des dispositifs d'intégration propres à ces travailleurs-là.

« Oui et bien chez XYZ elle était très bien (rire). On était très bien suivi. Il y avait une dame qui s'occupait du projet MSP (...). » (Catherine)

« Mais, cela dépend vraiment d'une entreprise à l'autre. Pour mes autres missions chez le client précédent, on était vraiment considéré comme des internes, tout ce qui était organisé en

interne, on pouvait y participer. Ici c'est vrai qu'il y a des réunions avec tout le département des ressources humaines. Les consultants ne sont pas invités. » (Julien)

Enfin, l'ampleur de l'intégration du prestataire externe dépend énormément de la législation. En effet, lorsqu'un prestataire externe travaille quotidiennement et depuis un certain temps au sein de l'entreprise cliente, ce prestataire peut rapidement se sentir appartenir à l'entreprise et se voir comme un travailleur interne. Cependant, la législation précise qu'une distinction doit se faire entre les prestataires externes et les travailleurs internes. Ils n'ont pas le même statut ni les mêmes droits. De ce fait, l'entreprise cliente semble ne pas pouvoir mettre en place tout ce qu'elle désire pour l'intégration des prestataires externes.

« Il y a des choses qu'ils ne peuvent pas faire à cause de la législation. Donc il faut mettre une différence à un moment donné, pour que le consultant ne puisse jamais être confondu avec un salarié au niveau législatif. Donc c'est pour ça que par exemple, les parkings ne sont pas les mêmes, le consultant ne peut pas participer à certaines réunions,... C'est finalement imposé par la législation. Ou c'est pour rester en conformité avec la législation. Mais du coup les gens se sentent, certains plus que d'autres, moins intégrés. » (Catherine)

Hypothèse 3 : Lorsque le prestataire externe est parfaitement intégré, cela peut entraîner une volonté de poursuivre la collaboration au-delà du délai convenu :

Selon nos intervenants, la volonté d'un prestataire externe de prolonger la collaboration avec l'entreprise cliente peut dépendre de son intégration. En effet, ayant presté plusieurs mois au sein de l'entreprise cliente, le prestataire externe peut s'identifier complètement à l'organisation. Il arrive même que le consultant externe se considère comme un membre du personnel interne. De cette manière le prestataire externe, parfaitement intégré au sein de l'entreprise cliente et perçu comme un travailleur interne, aura tendance à vouloir prolonger ses missions et, pourquoi pas, à être engagé directement par l'entreprise cliente.

Néanmoins, d'autres facteurs en dehors de l'intégration sont à prendre en compte dans le prolongement des missions des prestataires externes.

Tout d'abord, selon l'ampleur du travail, si après le délai écoulé, les collaborateurs se rendent compte que la mission n'est pas encore achevée, cette dernière peut se prolonger.

« Ici, dans cette entreprise j'ai eu un contrat d'un mois, puis trois mois, puis rallongé d'un mois, puis il est prolongé encore jusqu'août. » (Julien)

Ensuite, l'entreprise cliente possède différents budgets. Entre autres, elle a un budget pour le personnel interne et le personnel externe. En fonction de ces budgets, l'entreprise cliente pourra, une fois la mission achevée, soit prolonger la mission du prestataire en tant qu'externe, soit prendre la décision de le prendre en interne, soit de s'en défaire définitivement. Selon les intervenants, les décisions concernant les prestataires externes sont faciles à prendre.

« Oui. Enfin ça se passait vraiment bien ici et au final j'étais comme un interne. Au bout d'un moment, l'entreprise cliente m'a proposé d'entrer en interne. Elle avait le budget. Et c'est vrai que pour moi c'était normal d'accepter. » (Martin)

« Les décisions sont très faciles à prendre en ce qui concerne les consultants. Facile, si les budgets sont là. Parce que c'est toujours le même problème dans les entreprises : est-ce qu'on a le budget ? » (Julien)

Nous venons d'évoquer la possibilité de prolonger la collaboration entre l'entreprise cliente et le prestataire externe. Cependant, nous pouvons constater que la situation inverse existe aussi, raccourcir la durée de la mission et ce pour diverses raisons.

Premièrement parce que la culture de l'entreprise cliente ne coïncide pas avec la culture et les valeurs du prestataire externe. Nous l'avons constaté avec notre intervenante Catherine. Elle ne se retrouvait pas dans le business et la façon de voir les choses de l'entreprise cliente.

« ABC, ce sont des ingénieurs, ce sont des personnes qui développent des puces. Je m'entends très bien avec eux. Je veux dire, ils réfléchissent comme les scientifiques. C'est « to the point », il n'y a pas de fioritures autour. Donc je veux dire, je me suis très bien intégrée là-bas. Chez XYZ, c'est une tout autre société. C'est du « BtoC », puisque leurs clients sont des particuliers. Donc tout est basé autour de l'image. C'est quelque chose qui ne me convient pas trop. Je m'y suis sentie moins bien. Je dirais par rapport à leur manière de travailler. Mais pas avec les gens avec qui je m'entendais très bien. C'était plus l'image de la société. » (Catherine)

Mais cela n'a pas été la seule raison de son départ précipité. Catherine précise que pour que la collaboration fonctionne, il faut également que cela marche avec les membres de son

équipe de travail. Que ce soient des collègues internes à l'entreprise ou d'autres consultants externes, la cohésion du groupe n'est pas toujours évidente, ce qui ne facilite pas le processus d'intégration.

« Mais mon collègue [consultant Hays] est parti, il y a quelqu'un d'autre qui est venu. Moi quand j'ai quelque chose à dire, je le dis. Ça n'allait pas donc j'ai arrêté. (...) Pour des raisons diverses, aussi à cause de moi, ça n'a pas matché. » (Catherine)

Deuxièmement, Julien et Martin soulignent également la possibilité d'écourter des missions et cela peut venir de la personnalité du consultant externe. De fait, il est important pour ce dernier d'être flexible et extraverti. Selon les intervenants, cela facilite son intégration au sein de l'entreprise cliente et de l'équipe. Si le prestataire externe ne montre pas une once de sociabilité, il sera difficile pour lui de s'intégrer et pour l'entreprise cliente de poursuivre la collaboration.

« Ça dépend un peu de chacun aussi. Il faut être flexible et un peu extraverti. On a l'habitude d'aller d'une entreprise à l'autre. Si on est dans notre coin un peu introverti, bah l'intégration se passera plus mal. » (Julien)

« [Un nouveau consultant externes] était assez introverti. J'ai essayé un peu de lui parler et il me répondait déjà à peine. Donc on a bien vu que cette personne-là n'avait pas la personnalité pour devenir consultant. » (Martin)

Troisièmement, la législation tente de réduire de plus en plus les missions des consultants externes au sein des entreprises clientes dans le but d'éviter toute confusion de statut du travailleur. En effet, comme nous l'avons déjà constaté, ces deux catégories de travailleurs n'ont pas les mêmes droits. Cependant, il n'est pas rare que les prestataires externes présents au sein de l'entreprise cliente depuis un certain temps, se considèrent comme internes. Lorsque l'entreprise cliente décide de terminer prématurément la collaboration, le prestataire externe aura tendance à réclamer des droits identiques à ceux des travailleurs internes, alors qu'il ne peut pas y prétendre. Afin d'éviter tout cela, la législation réglemente et limite le temps des prestations externes. L'entreprise cliente n'est donc pas totalement libre de ses mouvements.

« On essaye de régulariser, de mettre ça bien en place. Si tu emploies un consultant pendant 10 ans, le jour où il va arrêter ou être licencié, la personne va peut-être commencer à dire : « oui vous me licenciez, mais moi j'ai droit à un préavis et à toutes sortes de choses, parce

que qu'est-ce qui me différencie de vos employés ? » Ce genre de chose arrive ou est arrivée. Donc la société a dû payer. (...) la société a dû payer et c'est pour ça qu'il y a cette législation. Maintenant, les sociétés essaient de bien faire la différence entre leurs employés et les consultants. Et de plus en plus on limite le temps qu'un consultant peut rester dans une société. (...) Et donc [les consultants] ne sont pas protégés de la même manière au niveau social, que les employés de l'entreprise. » (Catherine)

Hypothèse 4 : Tant l'organisation que les nouveaux prestataires externes eux-mêmes jouent un rôle actif dans leur intégration :

Tel que nous l'avons déjà constaté à travers les discours de nos intervenants, l'intégration des prestataires externes n'est, en général, pas très formelle. En effet, selon nos trois interlocuteurs, peu de choses sont mises en place par l'organisation. Ils doivent, de manière générale, se débrouiller seuls. Le rôle principal de cette intégration est dès lors décerné au prestataire externe.

« Mais par contre, ce qui était difficile chez XYZ par exemple c'était tout leur système qu'eux utilisaient. On n'a pas eu beaucoup de formation. On ne savait pas toujours à qui s'adresser, pour trouver les renseignements. » (Catherine)

Pour certains prestataires, cela ne leur pose pas de problème. Ils sont indépendants et débrouillards. Comme nous l'a dit Julien, un prestataire externe doit être flexible et extraverti. Bien évidemment, cela dépend du tempérament de chacun. D'autres semblent avoir besoin d'un encadrement pour pouvoir s'intégrer correctement.

« Donc je crois qu'il y a des personnes très indépendantes et qui s'habituent très bien à ce genre de situation et d'autres qui ont besoin de cet entourage. » (Catherine)

« Par exemple, un consultant qui était ici, était un peu introverti, replié sur lui-même. C'est vrai que ça ce n'est pas très bien passé. Après un petit temps, bah voilà il a son caractère, il n'a pas apporté beaucoup de résultats, alors il n'est pas resté longtemps. En trois semaines il était parti. » (Julien)

A nouveau, nous pouvons observer que le rôle de l'organisation dans l'intégration dépend d'une entreprise cliente à l'autre. Pour Catherine, bien qu'aucune formation ne lui fût accordée et qu'elle devait faire preuve de débrouillardise, une employée interne avait pour rôle de s'occuper de l'intégration des prestataires externes. Catherine rencontrait cette

employée une fois par semaine afin de discuter du business mais également du bien être de Catherine au sein de l'entreprise. Elle était ravie de ce dispositif d'intégration.

« Là c'est très gros chez XYZ. Il y avait une dame qui s'occupait du projet MSP, donc de l'intégration et qui s'occupait de suivre les personnes qui travaillaient sur site. On la rencontrait une fois par semaine, et on discutait à la fois du business, de ce qui allait, ce qui n'allait pas, et ça lui permettait à elle aussi de se rendre compte de la manière dont on se sentait dans la société, parce que c'était important pour elle qu'on s'y sente à l'aise. Et donc ça c'était très bien mis en place. » (Catherine)

Le rôle de l'entreprise cliente dans l'intégration des prestataires externes peut également se manifester lors des restructurations organisationnelles au sein de l'entreprise. C'est l'expérience de Julien. Lorsqu'il est arrivé chez le client en tant que consultant externe, le département des ressources humaines fusionnait ses deux équipes. Des dispositifs d'intégration pour l'ensemble du personnel des ressources humaines étaient mis en place. Julien a pu dès lors en bénéficier.

« Ce qui a facilité les choses ici, c'est que par bonheur quand on est arrivé, l'équipe a complètement changé. Parce qu'avant elle était séparée en deux : le recrutement pour les magasins et le recrutement pour le département interne. Toute l'équipe a fusionné en un avec le même chef de groupe. Et du coup, la manager a dû reprendre des tâches et donc une intégration a dû s'organiser dans l'équipe aussi. On est arrivé dans ce processus de changement. » (Julien)

Catherine ajoute cependant que la disposition des bureaux de l'entreprise cliente joue un rôle dans l'intégration des prestataires externes. Pour elle, cela n'a aidé en aucun cas son intégration. En effet, il s'agissait d'un « cleandesk ». Cela rend l'intégration difficile pour plusieurs raisons. Premièrement, les travailleurs ne sont jamais assis deux fois de suite à la même place. Devoir se socialiser chaque jour avec de nouvelles personnes qu'ils ne recroisent peut-être pas par la suite n'est pas chose aisée. Catherine n'avait pas une personne de référence, aux alentours de son bureau, à qui elle pouvait poser ses questions. Les affinités sont difficilement réalisables. Deuxièmement, la communication et l'intégration au sein des équipes de travail est rendue compliquée. Selon Catherine cela peut aller jusqu'à nuire au business.

« Mais c'était un « open space »... et ça aussi pour l'intégration ce n'est pas facile, c'est un « open space » dans lequel « cleandesk » donc ça veut dire que tu arrives et tu t'installes où il y a de la place. Par exemple au début je suis arrivée là, il y avait ma collègue de chez Hays, je n'étais pas à côté d'elle. (...) [L'entreprise cliente] pensent que c'est bien parce que tu es assis à côté de plein de monde et peut-être que quand tu es déjà intégré c'est bien parce que tu rencontres les autres. Mais quand tu n'es pas intégré, tous les jours être assis à côté de quelqu'un que tu ne connais pas, qui n'a rien avoir avec ton business, ça ne t'aide pas beaucoup. Donc cela était dommage pour nous. Surtout qu'on devait nous-même créer notre équipe. Apprendre à travailler ensemble, ma collègue de Hays et moi. Le « cleandesk » n'a pas du tout aidé la relation entre les gens. Le fait que nous, en tant qu'MSP, ils ne nous avaient pas donné une place ou au moins nous permettre d'être ensemble. On l'a demandé mais ce n'est pas dans leur mentalité. Et donc c'est à tel point que certains jours il y a beaucoup de gens, d'autres jours parfois ils travaillent de la maison et donc il y a des moments où il y a de la place, d'autres où tout est rempli. (...) Et il y a des jours où ma collègue de chez Hays était en bas et moi en haut donc ce n'était pas facile pour communiquer. Je pense que sur le point de vue d'intégration, c'est bien qu'on en parle parce que c'était un problème. Créer notre équipe, on n'était pas suffisamment ensemble.» (Catherine)

Martin, en tant que travailleur interne, suit cette pensée. Pour lui, l'intégration au sein de l'équipe se fait naturellement. Il n'y a pas de dispositif formel mais les travailleurs internes et externes d'une même équipe travaillent tous les jours dans les mêmes bureaux. La communication est donc aisée et les consultants externes peuvent facilement trouver de l'aide pour répondre à leurs questions. Julien travaille dans la même équipe de travail que Martin. Suite à son discours, nous supposons que s'il est bien intégré au sein de l'équipe, premièrement selon la mentalité de l'équipe et secondement parce qu'ils sont dans le même bureau.

« Ce n'est pas très formel c'est un peu « bricolé ». C'est plus le fait qu'on soit dans le même bureau. Ça facilite la communication. Dans l'équipe on est très ouvert par rapport aux externes. Comme je le disais, on les considère vraiment comme des collègues. Donc oui l'intégration se passe bien. On les aide facilement dès qu'ils ont un souci et pareil je pense qu'eux viennent facilement nous voir, nous poser des questions. Mais rien n'est mis vraiment de manière formelle pour leur intégration à eux. Comparé aux internes. » (Martin)

« Mais l'intégration ici dans l'équipe s'est très bien passée. J'ai eu d'autres missions où ils nous mettaient vraiment à part. On demande juste de faire du chiffre, c'est à peine si on te dit bonjour. Voilà ici, l'équipe est un peu plus humaine. » (Julien)

En revanche, nos trois interlocuteurs nous conduisent vers des acteurs supplémentaires à cette intégration, les autres consultants externes. De fait, chacun de nos interlocuteurs, lorsqu'ils sont arrivés dans l'entreprise cliente en tant que consultants externes, ont rejoint une équipe qui était composée d'un ou plusieurs consultants externes. Ces derniers se sont intégrés avant eux. Ils ont dès lors pu les aider dans la compréhension du fonctionnement de l'entreprise cliente, répondre à leur question, les guider,... Ces consultants externes déjà intégrés sont une aide précieuse pour les prestataires arrivants.

« Ma collègue [autre consultante de Hays] qui était déjà là depuis quelques mois, s'était débrouillée donc elle m'a un peu aidé. Cela prend du temps et je pense que c'est comme cela partout. Parce que, quel que soit l'endroit où tu commences tu dois apprendre à tout utiliser. » (Catherine)

« Moi c'était facile parce que quand je suis arrivé, le cabinet m'avait déjà dit qu'un autre consultant était là. Je ne le connaissais pas avant. C'était plus facile d'aller vers lui. » (Julien)

« Et puis dès qu'on arrive, on se rend vite compte qu'il y a d'autres consultants externes qui n'ont pas accès non plus à certaines choses. Tu te sens directement moins seul et ils n'hésitent pas à te filer un coup de main. » (Martin)

Selon Julien, il est plus aisé pour un nouveau consultant externe de se diriger vers les autres consultants externes pour poser leurs questions. Les consultants externes déjà intégrés ont tendance eux-mêmes à aller vers les nouveaux prestataires externes.

« C'est vrai qu'en tant que consultant quand j'en vois un qui arrive j'aurai plus tendance à aller vers lui. » (Julien)

Catherine ajoute d'ailleurs que dans certaines entreprises, des dispositifs de parrainage entre prestataires externes sont mis en place. Cette stratégie d'intégration est une aubaine pour l'entreprise cliente. Elle doit fournir peu d'effort pour l'intégration des prestataires externes, tout se fait entre eux.

« Les plus seniors peuvent parrainer les plus juniors et alors ils les aident. S'ils sont dans la même entreprise, ils les parrainent sur site. Ils ont quelqu'un à qui se référer. (...) Donc ça peut avoir un certain intérêt pour le client d'avoir d'une même société des consultants plus seniors et des plus juniors parce qu'ils se connaissent bien. » (Catherine)

Enfin, bien que l'effort d'intégration semble être particulièrement fourni par le prestataire externe et peut être facilité un minimum par la présence d'autres consultants externes, selon Catherine, l'entreprise cliente doit aussi produire des efforts. Comme nous l'avons constaté, un prestataire externe doit adopter un comportement de flexibilité et d'ouverture aux autres. Mais ce prestataire mettant tout en œuvre pour se sociabiliser, si son interlocuteur, l'entreprise cliente, ne fournit pas un minimum d'effort pour l'aider à s'intégrer, cela peut engendrer de graves conséquences. Catherine nous expose l'exemple d'une consultante externe qui essayait de s'intégrer malgré la barrière de la langue. C'était quelqu'un de très sociable et ouverte, mais ses interlocuteurs ne faisaient pas l'effort d'essayer de trouver un moyen de communication. Son intégration était très difficile.

« Elle est libanaise d'origine et ne parle qu'anglais. C'est une fille très communicative, super pétillante et tout. Quand elle venait manger le midi ici [chez Hays], tout le monde essayait de parler anglais. Mais chez le client, ils parlaient tous flamand, du coup elle mangeait dans son coin. Et ça après deux ans. (...) Oui donc dans le travail, ça allait très bien, mais en dehors du travail, le fait qu'elle ne parlait pas la langue, elle était moins bien intégrée. Elle a tenu bon. Parce que d'un point de vue social, c'était quelqu'un de très ouvert. » (Catherine)

Hypothèse 5 : Une préparation des salariés internes à l'entreprise est nécessaire pour s'assurer du bon déroulement et des conditions correctes de l'intégration des prestataires externes :

Lorsqu'un prestataire externe intègre une entreprise cliente, il côtoie les employés internes. Ces derniers peuvent être des collègues indirects, c'est-à-dire ne faisant pas partie de leur équipe de travail, ou bien des collègues directs, faisant partie de leur équipe.

Selon nos trois intervenants, le consultant externe n'est pas perçu comme une menace pour l'employé interne. En effet, nous avons supposé que l'arrivée d'un prestataire externe pouvait être mal perçue par le travailleur interne, le voyant comme un étranger prenant la place d'un employé interne. Or, il s'est avéré que pour nos interlocuteurs, les salariés ont l'habitude de côtoyer des prestataires externes.

« (...) ce sont des sociétés qui ont beaucoup l'habitude de travailler avec des consultants. Donc finalement, en allant travailler chez eux, nous ne sommes qu'une espèce particulière de consultants. » (Catherine)

« (...) ils ont aussi l'habitude de travailler avec des consultants. Donc ils savent que les visages qui changent de temps en temps. » (Julien)

« Mais je pense qu'ici les gens n'ont pas vraiment peur pour leur place. En tout cas je n'ai jamais ressenti cela en tant que recruteur interne. Et justement il y a toujours eu des consultants ici, il y en aura certainement encore toujours. » (Martin)

En outre, il arrive même que dans certaines entreprises, les travailleurs internes soient au courant le jour même de l'arrivée d'un nouveau consultant externe. Ceci souligne encore une fois le caractère informel de l'intégration des prestataires externes. Les prestataires externes sont facilement reconnaissables, entre autres par leur arrivée informelle (ils ne sont pas présentés à l'ensemble des équipes, ils n'ont pas la même adresse mail, ils ne sont pas invités à toutes les réunions,...). Les salariés savent alors directement comment se comporter face à ces nouveaux arrivants.

« Quand il y a quelqu'un de nouveau ici dans l'équipe, nous on le sait limite le matin même. Donc il y a beaucoup moins de formalités autour de ça et donc on le découvre et on l'intègre. » (Martin)

« Mais ici il y a quand même pas mal de distinctions internes-externes, rien qu'avec mon adresse e-mail, par exemple. Donc les gens voient qu'on est externe. » (Julien)

Les salariés n'ont alors pas spécialement besoin de préparation. Cependant, pour Julien, la réaction des salariés face aux prestataires dépend de la taille de l'entreprise cliente. Dans les grandes entreprises, les salariés ont l'habitude et savent comment gérer l'arrivée des prestataires externes. Cela ne semble pas être le cas dans les petites structures.

« Dans les plus petites structures, plus familiales, c'est peut-être un peu plus compliqué quand il y a quelqu'un de nouveau et qu'il n'a pas encore été présenté. » (Julien)

A nouveau, les salariés intègrent facilement les prestataires externes ou pas selon l'entreprise cliente. Julien et Martin ont rapidement été perçus comme des travailleurs

internes, des collègues. L'intégration parmi les salariés de leur équipe de travail a donc été relativement facile.

« Mais l'intégration ici dans l'équipe s'est très bien passée. » (Julien)

« Enfin moi personnellement quand je suis arrivé en tant qu'externe j'ai été relativement bien intégré au sein de l'équipe. (...) On est vu presque comme des collègues, des partenaires. » (Martin)

Hypothèse 6 : En envoyant des consultants chez les clients, le cabinet de recrutement prendrait le risque de perdre ses consultants, ces derniers s'identifiant davantage au client :

Lors de leurs missions, l'ensemble de nos interlocuteurs consultants externes se rendent quotidiennement chez le client. Les contacts avec l'employeur sont donc très restreints. Dès lors, les consultants ont tendance à s'identifier davantage à l'entreprise cliente.

« J'ai plus de contact avec l'entreprise cliente car c'est mon quotidien et avec l'agence une fois par mois pour valider les heures que j'ai prestées chez le client. Sinon, on a une formation tous les trois mois. Quand je pose un congé, je m'adresse au cabinet. Mais je me sens clairement plus à ma place chez le client. » (Julien)

Par exemple, je pense que cela les fait rire chez ABC, quand je parle, je dis « nous », je dis : « nos contractants, on a eu un meeting avec les fournisseurs, je dis bah voilà on a engagé autant de contractants et nous... » Et parfois je vois qu'ils rigolent (rire). (...) Oui cela montre que je fais vraiment partie de l'équipe et je sens aussi qu'eux quand ils ont besoin, ils viennent aussi chez moi. Mais par contre, ils disent toujours « Hays ». Et ça, ça me fait drôle, quand ils disent : « ça tu vois ça avec Hays », parce que je suis dedans. J'ai parfois besoin d'une minute pour me rappeler qui est Hays. Donc je te dis, moi je dis « nous nous nous » et eux « ça tu dois voir avec Hays ». Tu te dis « à oui c'est moi. » (Catherine)

« Evidemment, si tu restes 10 ans dans une société, tu en fais partie en quelque sorte. C'est difficile de dire que tu n'es pas ABC et que tu es Hays par exemple. » (Catherine)

Cette forte identification au client peut alors avoir des conséquences graves pour le cabinet de recrutement. Nous avons pu l'observer avec Martin. Il a fini par quitter le cabinet, son employeur, pour être engagé en tant qu'interne par le client. Selon lui, il s'identifiait davantage au client qu'il côtoyait quotidiennement qu'à son employeur.

« Puis petit à petit on m'a proposé une place ici en interne. » (Martin)

« Il y en a une qui était sur site et puis après quelques années elle a été engagée en interne. » (Catherine)

D'après nos interlocuteurs, les cabinets de recrutement mettent en place des dispositifs de rencontres avec les consultants, pour faire le point sur leurs prestations, apporter des feedback, offrir des formations,... Mais tous les consultants ne manifestent pas le même enthousiasme face à ces dispositifs de l'employeur. Pour certains, cette stratégie est un subterfuge pour garder le consultant chez eux. Pour d'autres, cela leur permet de rester intégrés à leur fonction interne.

« Ils essayent de s'améliorer. Tous les deux-trois mois il y a les « consultants day », où ils donnent des formations. Mais moi pour mon travail je n'en ai pas besoin très honnêtement. » (Julien)

« Enfin ils mettent de plus en plus de choses en place mais à la limite j'y allais mais sans trop m'y attarder. » (Julien)

« (...) je travaillais encore deux jours ici [chez Hays] (...) » (Catherine)

Enfin, notre interlocutrice Catherine nous fait remarquer que ce poste de consultant externe peut néanmoins apporter un sentiment de solitude. Les consultants externes peuvent se sentir seuls dans leur nouvelle fonction. D'une part, parce que chez le client, ils ne savent pas vers qui se tourner pour trouver des informations, d'autre part, lorsqu'ils passent chez leur employeur, personne ne sait les aider à trouver des solutions à leurs problèmes. Ils n'ont plus de but commun avec les travailleurs internes au cabinet de recrutement.

« (...) un travail solitaire (...) » (Catherine)

« Mais par contre j'avais l'impression, comme je travaillais encore deux jours ici [chez Hays] de ne plus faire partie de l'équipe ici. (...) Pourtant leur comportement n'avait pas changé. Le fait de ne plus avoir d'objectif commun, ni de ne pas faire partie de la vie réelle, de leur vie réelle de bureau, je me sentais un peu seule dans ce que je faisais finalement. » (Catherine)

4. CONCLUSION DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Après avoir analysé consciencieusement toutes les données récoltées lors des entretiens, nous allons pouvoir vérifier nos hypothèses.

Premièrement, nous constatons de franches distinctions entre le processus de recrutement d'un travailleur interne et d'un prestataire externe. Cette différenciation se marque, entre autres, par l'absence de formation pour les prestataires externes. Contrairement aux employés internes, les consultants externes s'intègrent par eux-mêmes. De plus, leur intégration ne passe que par un processus, celui de l'intégration sociale. Le prestataire externe connaît son métier. Le prestataire externe doit dès lors s'atteler à apprendre rapidement les outils de travail et s'intégrer au sein du personnel. Mais ce processus d'intégration est informel.

Nous pouvons donc confirmer cette première hypothèse : ***la procédure d'intégration des prestataires externes se constitue, en effet, uniquement du processus d'intégration sociale, sans passer par l'apprentissage du métier.***

Deuxièmement, il s'est avéré que l'ampleur de l'intégration pour les prestataires externes ne variait pas uniquement en fonction de la durée de la prestation. En effet, d'autres facteurs sont à prendre en compte. Tout d'abord, le facteur de proximité entre en jeu. Lorsque le prestataire externe réalise sa mission au sein de l'entreprise cliente, cela crée une certaine proximité entre le prestataire et le client. Le prestataire externe va davantage s'identifier au client et motiver son intégration. Ensuite, cela va dépendre de la culture des entreprises clientes. Pour certaines, il est important de faire en sorte que les prestataires externes s'intègrent correctement au sein de l'organisation. D'autres n'accordent pas beaucoup d'importance à cette intégration. Un autre facteur, et non des moindres, est le rôle de la législation. De fait, les entreprises clientes ne sont pas entièrement libres de leurs mouvements. Elles doivent tenir compte de la législation qui touche la gestion des prestataires externes. Entre autres, elles doivent s'assurer qu'il y a une nette distinction entre les travailleurs internes et externes.

Nous ne pouvons dès lors pas entièrement vérifier notre deuxième hypothèse. Elle mériterait d'être reformulée comme suit : ***l'ampleur de l'intégration est variable selon les critères de durée de la prestation, la proximité du prestataire et du client, la culture de l'organisation et la législation.***

Troisièmement, nous constatons que la volonté, pour les parties prenantes, de poursuivre la collaboration dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'ampleur de la mission. Si elle est importante et non achevée à la fin du temps convenu, les délais peuvent être prolongés. Ensuite, la poursuite de la collaboration est attachée au budget de l'entreprise cliente. Selon le budget attribué aux prestataires externes, la poursuite de la collaboration peut être prolongée ou non. De plus, si le prestataire externe est parfaitement intégré et s'il adhère à la culture du client, il aura tendance à s'identifier fortement au client. Cela peut susciter chez lui et le client, l'envie de perpétuer la collaboration. En revanche, la législation tente à limiter de plus en plus le temps des missions des prestataires externes. Cette législation peut donc être, quant à elle, un facteur empêchant la collaboration de se poursuivre au-delà des délais convenus.

Ainsi, notre troisième hypothèse est en partie vérifiée : ***lorsque le prestataire externe est parfaitement intégré cela peut entraîner une volonté de poursuivre la collaboration en fonction de l'ampleur de la mission, la culture de l'entreprise cliente et son budget. Soulignons que la législation limite de plus en plus le temps de prestation des travailleurs externes.***

Quatrièmement, différents acteurs ont un rôle actif dans l'intégration des prestataires externes. Cependant, il ne s'agit pas seulement d'acteurs auxquels nous nous attendions, le prestataire externe et l'entreprise cliente. Certes, le prestataire externe a un rôle important dans son intégration. Il doit faire preuve de débrouillardise. Pour ce faire, il est aidé par le second acteur de son intégration, les autres consultants externes déjà intégrés. Ce rôle est le plus souvent attribué de manière informelle. Néanmoins, il est d'une grande aide pour les nouveaux prestataires externes. L'organisation, quant à elle, ne met en général pas beaucoup de dispositif pour l'intégration des prestataires externes.

Par ce constat, nous pouvons donc infirmer notre quatrième hypothèse, ***le prestataire externe joue un rôle important dans son intégration. Cependant l'organisation n'est pas très active dans ce processus.***

Cinquièmement, nous nous sommes aperçue que pour beaucoup d'entreprises, faire appel à des prestataires externes sur site était un phénomène très récurrent. En effet, les salariés ont même l'habitude de côtoyer et de travailler avec les prestataires externes. Pour ce faire, une préparation au préalable des travailleurs internes ne semble pas nécessaire. Ils ont l'habitude d'accueillir et d'intégrer des prestataires externes au sein de leurs équipes de travail.

Notre cinquième hypothèse est dès lors infirmée : ***une préparation des salariés internes à l'entreprise n'est pas nécessaire pour s'assurer du bon déroulement et des conditions correctes de l'intégration des prestataires externes.***

Enfin, nous constatons une forte identification au client de la part des prestataires externes. Ces derniers se rendant chaque jour chez le client, ils s'identifient donc de plus en plus à lui et s'éloignent de leur employeur. Le prestataire n'a, durant sa mission, que très peu de contacts avec son employeur et ses collègues du cabinet de recrutement. Pour cette raison, il n'est pas rare que le prestataire externe finisse par quitter son employeur pour intégrer l'entreprise cliente en tant qu'interne.

Notre sixième hypothèse est ainsi vérifiée : ***en envoyant des consultants chez les clients, le cabinet de recrutement prend le risque de perdre ses consultants, ces derniers s'identifiant davantage au client.***

En conclusion, nous constatons que les hypothèses issues de la littérature ne sont pas toutes vérifiées. Nos résultats nous laissent penser que nos recherches empiriques, à travers les entretiens semi-directifs, ont apporté de nouveaux éléments à l'étude de l'intégration des prestataires externes.

LIMITES ET DISCUSSIONS

Bien que nos entretiens soient très enrichissants et pertinents, une première limite de ce terrain fût d'accéder aux intervenants. En effet, nous avons l'intention de rencontrer davantage de prestataires externes effectuant des missions spécifiques de RPO et MSP, service « Talent Solution ». Afin d'avoir un échantillon plus grand, nous avons déjà, dans un premier temps, élargi notre cible aux prestataires externes, effectuant des missions liées à toutes les activités des ressources humaines afin d'avoir une plus grande représentativité. Cependant, nous avons été surpris par le peu de réponses. Selon nous, la barrière de la langue rencontrée sur notre terrain en serait, entre autres, une des causes principales.

De plus, nous avons l'intention de nous intéresser au point de vue des managers des entreprises clientes faisant appel aux prestataires externes spécialisés dans les ressources humaines. Là encore, l'accessibilité à ces témoins fût extrêmement difficile.

Si nous devions par ailleurs approfondir notre recherche, nous nous intéresserions à l'intégration des prestataires externes, tous secteurs confondus. De fait, l'externalisation touche tous les secteurs. Elargir le terrain de recherche à l'ensemble des prestataires externes illustrerait une plus grande représentativité de la population.

Ensuite, la seconde limite de notre étude touche le domaine de notre recherche. Nous nous sommes intéressée au déroulement et à la gestion de l'intégration des prestataires externes. Notre point de vue fut donc abordé selon la discipline de la science de gestion. Cependant, si nous devions poursuivre cette recherche, nous investiguerions l'intégration des prestataires externes dans le domaine psychologique. Effectivement, les prestataires externes sont habitués à passer d'une entreprise cliente à une autre. Cela signifie qu'à chaque nouvelle mission chez un nouveau client, le prestataire externe doit réitérer le processus d'intégration. Ce processus à répétition doit, d'une manière ou d'une autre, avoir un impact psychologique sur l'individu. Cette piste psychologique semble intéressante à approfondir.

En somme, nous constatons que notre thématique de recherche, l'intégration des prestataires externes, pourrait être appréhendée plus largement. Jusqu'à présent, peu de littérature et de recherche empirique ont été menées sur cette intégration. Beaucoup d'angles de recherche ne demandent qu'à être explorés.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, le phénomène de l'externalisation est très répandu au sein du marché économique. Beaucoup d'entreprises font appel à des prestataires externes pour remplir des missions d'une durée déterminée. Cette stratégie organisationnelle engendre instantanément une nouvelle relation entre différents acteurs : l'entreprise cliente, le fournisseur de service et le prestataire externe. Il importe pour la réussite de l'opération, de gérer correctement cette relation triangulaire. Cependant, la gestion d'une telle relation ne sera pas la même selon le lieu de la réalisation de la prestation, sur site ou hors site de l'entreprise cliente. Si le prestataire externe effectue ses missions au sein de l'entreprise cliente, la relation se verra ajouter une dimension supplémentaire : l'intégration des prestataires externes. Lorsqu'une entreprise désire agrandir ses effectifs, elle recrute. La dernière étape de ce processus est celle de l'intégration du travailleur¹²¹. Pour ce faire, l'organisation met généralement en place différents dispositifs formels. Mais qu'en est-il de l'intégration des prestataires externes ?

Nous avons donc abouti à la question de recherche suivante : « *Comment se déroule l'intégration des prestataires externes RH réalisant un travail d'une durée déterminé au sein d'une entreprise cliente ?* »

Tout d'abord, une revue de littérature approfondie a été réalisée. Nous avons cherché à comprendre, premièrement le phénomène de l'externalisation. En effet, lorsqu'une entreprise désire faire appel à un prestataire externe, elle effectue une stratégie organisationnelle qui consiste à faire-faire une activité par un individu ou un organisme externe à l'entreprise. Nous avons ainsi décelé les enjeux et les impacts de ce phénomène. Dans un deuxième temps, nous avons cherché à comprendre le phénomène de l'intégration des prestataires externes. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord penchée sur l'intégration des travailleurs internes aux entreprises. Le cadre théorique d'une telle intégration est la socialisation organisationnelle. Nous nous sommes rapidement rendu compte que la littérature au sujet de l'intégration des prestataires externes était encore très pauvre. Suite à la création de ce corpus théorique, nous avons pu ressortir six hypothèses.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons réalisé une recherche empirique à l'aide d'entretiens semi-directifs. Pour ce faire, nous nous sommes entretenue avec deux prestataires externes et un travailleur interne en contact avec des prestataires externes. Ces témoignages

¹²¹ Peretti, J-M., *op. cit.* p. 76.

très riches nous ont permis de saisir davantage le déroulement de l'intégration des prestataires externes. Nos hypothèses ont ainsi pu être pour certaines vérifiées et pour d'autres, infirmées.

Comme pour le salarié, le prestataire externe doit se socialiser avec tous les domaines d'apprentissages. Il doit connaître toutes les règles, les valeurs, le fonctionnement de l'organisation, se socialiser avec les membres de sa nouvelle équipe de travail,... Cependant, peu de dispositifs organisationnels tendant à réussir l'intégration du prestataire externe sont mis en place par le client. L'intégration du prestataire externe se déroule de manière très informelle. Lorsque que le prestataire externe arrive pour ses premiers jours de prestation, il ne peut participer à aucune formation. Il doit faire preuve de débrouillardise. Le client attend de lui, une intégration et adaptation rapides à ce nouvel environnement.

L'intégration du prestataire externe passe par l'intervention de différents acteurs. L'acteur principal est le prestataire externe lui-même. Sa personnalité est un facteur important pour la réussite de son intégration. C'est à lui de mettre en place des tactiques d'intégration comme aller à la recherche de l'information sur le fonctionnement, la culture et les valeurs de l'entreprise cliente, se socialiser avec les autres travailleurs, mettre en avant son expérimentation pour s'intégrer,... L'organisation, quant à elle, ne met sur pied que peu de procédures formelles pour l'intégration des prestataires externes. Cette intégration informelle se rapproche de la procédure individualiste¹²². En effet, l'organisation ne prévoit pas d'intégration collective pour les externes et ne fournit que très peu de repères. C'est au prestataire externe de trouver les solutions à ses problèmes. Bien entendu, le rôle entrepris par l'organisation dans le processus d'intégration des prestataires externes varie d'une entreprise cliente à l'autre. Certaines feront en sorte d'aider les prestataires externes à s'intégrer, d'autres non. L'entreprise cliente peut interagir dans cette intégration également de manière indirecte. En effet, la disposition des bureaux ou une restructuration organisationnelle interne peut avoir un impact sur le processus d'intégration des prestataires externes. Deux autres acteurs interfèrent dans le processus d'intégration des prestataires externes. Premièrement, il s'agit des salariés internes à l'entreprise cliente. Ces derniers côtoient des prestataires externes régulièrement. Pour certains, ils doivent les accueillir dans leur équipe de travail. Mais cela ne semble pas les déranger. En effet, ces salariés ont l'habitude de travailler avec des personnes externes. Deuxièmement, les consultants externes déjà intégrés vont également jouer un rôle dans cette intégration. En effet, la plupart du temps, les entreprises clientes travaillent avec

¹²² Jones, G. R. (1986) cité dans Perrot, S. & Roussel, P., *op. cit.* p. 4.

plusieurs consultants externes à la fois. Ces derniers n'arrivent pas tous en même temps. Les consultants externes déjà intégrés vont alors faciliter l'intégration des novices en leur enseignant tous ce qu'ils ont déjà appris. Cette aide est très précieuse pour les nouveaux prestataires externes. Cela leur permet d'être opérationnels et efficaces rapidement.

En venant quotidiennement travailler chez le client, le prestataire externe s'y identifie peu à peu. De fait, au fil des semaines, le prestataire s'intègre de plus en plus au sein de son équipe de travail et est parfois perçu comme un travailleur interne. Durant les mois de labeur chez le client, le prestataire externe a très peu de contact avec son employeur. Bien que ce dernier mette en place des dispositifs de rencontre, le prestataire externe s'identifie de moins en moins à son employeur. Lorsque l'intégration d'un prestataire externe chez le client se déroule parfaitement bien, les deux acteurs se découvrent des enjeux économiques et sociaux communs. Cela peut susciter chez eux une volonté de poursuivre la collaboration au-delà des délais convenus. Le prestataire externe peut même aller jusqu'à quitter son employeur.

Enfin, l'intégration des prestataires externes ne se fait pas uniquement selon leur bon vouloir ni celui des entreprises clientes. La législation organise la gestion des prestataires externes. En effet, elle oblige les entreprises clientes à marquer la différence entre des travailleurs internes et externes en termes d'accessibilité aux avantages et aux informations au sein de l'entreprise. De cette manière, il n'y a pas de confusion, les prestataires externes ne peuvent revendiquer les droits octroyés aux salariés.

En somme, l'intégration des prestataires externes est très différente de celle des travailleurs internes. Le manque de formalité et d'accessibilité ne facilite pas leur intégration. Leurs connaissances dans leur business étant déjà acquises, l'entreprise cliente considère l'intégration des prestataires externes comme une étape peu importante.

La réalisation de cette étude a été très enrichissante. Elle nous a permis de nous rendre compte d'une réalité des conditions de travail des prestataires externes.

BIBLIOGRAPHIE

Bargues-Bourlier, E. (2008). Gérer la socialisation organisationnelle pour développer/maintenir la culture de l'organisation : vers un enrichissement des connaissances des pratiques. *A quoi sert la GRH*, Sénégal, p. 1-26.

Barthélémy, J. (1992). L'outsourcing : l'analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les conséquences. *Thèse de doctorat en Science de Gestion*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Barthélemy, J. (2004). *Stratégies d'externalisation : Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*. Dunod, 2^e ed., Paris, 194 p.

Barthélémy, J. & Donada, C. (2007). Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée. *Revue française de gestion* (n° 177), p. 101-111.

Boissinot, A. (2008). Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation. Université de la Méditerranée, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique, Aix-en-Provence.

Cordier, C. (2013). Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs. *Gestion et management*, HAL, p. 1-51.

Defour, N. & Teneau, G. (2014). L'externalisation des centres de services. Analyse comparative sur site et hors site. *La Revue des Sciences de Gestion* (n° 266), p. 13-22.

Delmotte, J. & Sels, L. (2005). *L'outsourcing des RH : opportunité ou menace*, Editions Université Leuven, ed Federgon, 79 p.

Delobbe, N., Herrbach, O., & Lacaze, D. (2005). *Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. (Vol. 1). De Boeck Supérieur, 407 p.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 64(1), 61-89.

Fimbel, E. (2003). Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation. *Revue Française de Gestion*, n°143, p. 27-42.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (n°4), p. 57-73.

Lacaza, D. (2003). Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant avec des personnes en contact avec la clientèle. *Actes du XIVe congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre.

Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, p. 19-35.

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir* (n° 14), p. 9-24.

Lacaze, D. & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs, Enjeux et outils pour le développement de l'entreprise*. Dunod, Paris, 208 p.

Larousse de Poche, Paris, 2004.

Peretti, J-M. (2002). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert, 10^e ed., Paris.

Perrot, S. & Roussel, P. (2009). La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, p. 2-18.

Quélin, B. (1997). L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction. In : *Réseaux*, volume 15, n° 84, p. 67-92.

Quivy, R. & van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, 4^e ed. Paris.

Schein, E. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*, Winter, vol. 9, p. 1-16.

Divers

Hays, *Présentation Hays Jobfair Helha 2017*, [Power point de Hays], (consulté le 15/04/2017)

Hays, *Talent Solution Ilze Pastyn*, [Power point de Hays], (consulté le 15/04/2017)

https://www.hays.be/general-content/HAYS_175456, (consulté le 15/03/2017)

<https://www.haysplc.com/investors/annual-report-2016>, (consulté le 15/04/2017)