

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'externalisation des processus administratifs RH

Le cas du SPF Économie

Auteure : Chloé Bailleux
Promoteur : Christian de Visscher
Lectrices : Anne Rousseau – Héroïse Bouvier
Année académique 2019-2020
Master en gestion des ressources humaines

Remerciements

Pour la réalisation de ce mémoire, je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur de Visscher, pour sa disponibilité ainsi que son temps accordé lors de ses relectures et de nos entretiens. Je le remercie également pour ses conseils qui m'ont permis de me guider dans les différentes étapes de ce travail.

Je remercie également le service Personnel et Organisation du SPF Économie qui m'ont accueillie lors de mon stage de fin d'étude et, plus particulièrement, le service Administration du personnel de m'avoir accordé leur temps et leur aide très précieuse. Une pensée spécifique à ma maitre de stage, Héloïse Bouvier, pour son accompagnement, ses conseils, sa bienveillance et sa gentillesse.

Ensuite, je remercie les différentes personnes rencontrées au sein de PersoPoint, d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et de m'avoir fait confiance.

Et enfin, merci à ma famille et mes amis pour leur aide et leur soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Partie théorique	4
2.1. L'externalisation des processus RH.....	4
2.1.1. Définition	4
2.1.2. Développement de l'externalisation	5
2.1.3. L'externalisation dans les organisations publiques	8
2.1.4. Objectifs de l'externalisation.....	9
2.1.5. Théorie des couts de transaction et théorie de la ressource	10
2.1.6. Risques liés à l'externalisation.....	13
2.1.7. Comment mettre en place l'externalisation.....	15
2.2. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les ressources humaines	16
2.2.1. Définition	16
2.2.2. Contexte du développement des TIC	19
2.2.3. Avantages de l'utilisation des TIC.....	20
2.2.4. Risques à l'utilisation des TIC.....	23
2.2.5. Recommandations.....	24
2.3. Lien entre l'externalisation et les TIC.....	25
3. Question de recherche et hypothèses	26
4. Méthodologie.....	31
4.1. Étape 1 : La question de départ	31
4.2. Étape 2 : L'exploration	32
4.3. Étape 3 : La problématique	33
4.4. Étape 4 : La construction du modèle d'analyse	34
4.5. Étape 5 : L'observation.....	34
4.6. Étape 6 : L'analyse des informations	38
4.7. Étape 7 : Les conclusions	38

5. Partie empirique.....	39
5.1. Présentation des Services Publics Fédéraux (SPF)	39
5.1.1. Le service public fédéral (SPF) Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie	39
5.1.2. Le SPF Stratégie et Appui (BOSA).....	41
5.2. Le cas du SPF Économie et de PersoPoint	45
5.3. Difficultés observées lors de mon stage	47
5.3.1. Difficulté de communication	48
5.3.2. La différence de culture.....	49
5.3.3. Le partage des responsabilités	50
5.3.4. Manque de confiance envers PersoPoint.....	50
5.3.5. Diminution du sentiment de valeur et d'importance	50
5.4. Présentation des principaux résultats	51
6. Discussion	59
7. Conclusion	71
8. Bibliographie.....	74
8.1. Articles scientifiques	74
8.2. Chapitres d'ouvrage collectif.....	75
8.3. Livres	76
8.4. Notes politiques.....	76
8.5. Rapports & Colloques.....	76
8.6. Sites internet	77
9. Annexes	I
9.1. Annexe 1 : Organigramme du SPF Économie	I
9.2. Annexe 2 : Organigramme du service d'encadrement Personnel et Organisation	II
9.3. Annexe 3 : Guide d'entretien pour les membres du service d'encadrement Personnel et Organisation au sein du SPF Économie	III

9.4. Annexe 4 : Guide d’entretien pour les membres de la direction générale PersoPoint au sein du SPF BOSA	VI
10. Résumé	VIII

1. Introduction

De nos jours, l'externalisation des activités devient omniprésente dans les organisations et touche de plus en plus de domaines. Celle qui va nous intéresser ici est l'externalisation des ressources humaines. L'externalisation consiste à confier une activité à un prestataire externe, plutôt que de la réaliser en interne (Barthélemy, 2004b). Cette méthode permet différents avantages dont les principaux sont la réduction des coûts, l'augmentation de la performance et la création de valeur. Cependant, l'exécution de l'externalisation comporte également des risques : une perte de contrôle, une dépendance envers le prestataire externe, une perte de compétence et d'expertise, des craintes auprès des travailleurs, etc.

Durant mon stage au sein du service Personnel et Organisation du SPF Économie, j'ai constaté certaines difficultés liées à la mise en place de l'externalisation. Ce sont ces observations qui ont entraîné la réalisation de ce mémoire. Le service Administration RH du SPF Économie travaille désormais avec un secrétariat social fédéral, le SPF BOSA, et plus particulièrement, sa direction générale PersoPoint. Cette collaboration a été décidée par le conseil des Ministres afin d'augmenter l'efficacité des services publics. PersoPoint est donc en charge de l'administration du personnel et des salaires pour plusieurs organisations publiques. À terme, tous les SPF devront intégrer PersoPoint. En 2017, le SPF Économie était l'un des premiers à y entrer. Pour ce mémoire, nous allons nous intéresser à ce cas particulier de l'externalisation entre le SPF Économie et le SPF BOSA.

Lors de son adhésion dans PersoPoint, s'en est suivi pour le service Administration RH du SPF Économie, une digitalisation et une numérisation des dossiers. De nouveaux outils et de nouveaux programmes informatiques leur ont été assignés. Ceci étant toujours dans un but de gain d'efficacité et d'amélioration du service et des processus. Cependant, cette digitalisation a un impact sur les difficultés ressenties au sein du SPF Économie. C'est pourquoi, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) va également être analysée dans ce travail. Les TIC constituent l'ensemble des outils informatiques, audiovisuels et téléphoniques (Taskin & Nahon, 2009) « permettant le recueil, l'enregistrement, le stockage, le partage et la diffusion des informations » (Mastafi, 2016, p. 2). Plusieurs liens seront établis tout au long de ce mémoire entre l'externalisation et les TIC.

La problématique principale à laquelle ce mémoire s'intéresse est donc l'externalisation des processus administratifs RH. Plus spécifiquement, l'objectif est de percevoir si

l'externalisation, en lien avec l'utilisation des TIC, permet d'apporter un gain de performance pour les processus administratifs RH. Pour cela, seul le cas du SPF Économie avec le SPF BOSA sera analysé. Toutes ces interrogations m'ont permis de construire la question de départ suivante : « L'externalisation, en lien avec l'utilisation des TIC, augmente-elle la performance des processus administratifs RH ? Le cas du SPF Économie ».

Afin d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche, plusieurs parties seront développées.

Premièrement, la partie théorique sera divisée en trois chapitres ; l'externalisation des processus RH ; les TIC dans les ressources humaines et le lien entre l'externalisation et les TIC. Ces différents chapitres nous permettront de prendre connaissance des deux concepts de ce mémoire, leur contexte, les avantages et les risques liés à leur utilisation ainsi que les recommandations des auteurs. Plus particulièrement, pour l'externalisation, nous verrons le cas spécifique de l'externalisation dans les organisations publiques en général, et dans les organisations publiques en Belgique en particulier. Deux approches théoriques seront également développées dans ce chapitre ; la théorie des couts de transaction et la théorie de la ressource. Ces deux approches aident à mieux comprendre les enjeux qui poussent à externaliser une activité RH.

Deuxièmement, la question de départ et les hypothèses seront présentées ainsi que la méthodologie. Ce mémoire a été réalisé grâce à une démarche hypothético-déductive. La revue de la littérature a permis de construire la problématique ainsi que les hypothèses établissant une réponse provisoire à la question de départ. Chaque hypothèse regroupera des concepts décomposés en dimensions et indicateurs observables sur le terrain. Plusieurs entretiens semi-directifs ont été menés au sein du SPF Économie et du SPF BOSA afin de vérifier les hypothèses. L'entièreté de la démarche utilisée pour réaliser la revue de la littérature, la problématique, les entretiens et les analyses sera expliquée dans ce chapitre.

La troisième partie constitue la partie empirique. Celle-ci contiendra tout d'abord, la présentation du SPF Économie et du SPF BOSA avec leurs missions, leur histoire et leur culture. La direction générale de PersoPoint sera également détaillée. Ensuite, nous nous intéresserons au cas spécifique de l'externalisation du SPF Économie avec PersoPoint. Nous découvrirons son contexte et son organisation. Puis, les différentes difficultés observées lors de

mon stage au SPF Économie seront exposées. Enfin, nous prendrons connaissance des principaux résultats des entretiens effectués.

Quatrièmement, la partie discussion viendra confirmer ou infirmer les hypothèses. Une triangulation entre la littérature et les données récoltées sera opérée pour chaque hypothèse. Cela nous permettra d'en tirer des conclusions. Les limites de ce travail et des pistes de recherche seront également mises en lumière.

Et enfin dernièrement, une conclusion viendra clore ce mémoire. Nous y retrouverons une synthèse de la recherche composée de la problématique, de la démarche méthodologique poursuivie et des principaux apprentissages. Cette conclusion offrira également une réponse à la question de départ. Pour finir, des perspectives pour des recherches futures ainsi que des recommandations pratiques y seront présentées.

2. Partie théorique

2.1. L'externalisation des processus RH

Ce chapitre sera composé, tout d'abord, d'une définition de l'externalisation suivie des raisons qui poussent les organisations à la mettre en place. Nous apprendrons également en quoi consiste l'externalisation dans le secteur public. Ensuite, les objectifs de l'externalisation seront explicités puis nous verrons comment l'instaurer dans les entreprises. La section consécutive présentera deux approches théoriques qui permettent d'expliquer l'externalisation. Enfin, nous découvrirons les conséquences et les risques que peuvent rencontrer les organisations suite à l'introduction de ce processus.

2.1.1. Définition

L'externalisation, aussi connue sous le nom d'outsourcing, est définie comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne » (Barthélemy, 2004b, p. 12). L'organisation externe est responsable de gérer et d'administrer les différents processus (Woodall et al., 2009).

L'activité choisie est souvent considérée par l'entreprise externalisatrice comme ne faisant pas ou plus partie de son « cœur de métier » (Everaere, 2012). Le « cœur de métier » dernier peut être défini comme « les activités qui contribuent le plus fortement à la création de valeur dans une entreprise » (Barthélemy, 2004b, p. 51).

L'outsourcing s'accompagne souvent d'un transfert de ressources matérielles et/ou d'un transfert de personnel vers l'organisation extérieure (Barthélemy, 2004b ; Guilloux, 2007).

L'externalisation est un engagement à long terme qui s'inscrit sur la durée (Guilloux, 2007). Elle requiert donc « la mise en place d'une relation durable et étroite entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire » (Barthélemy, 2004a). Elle peut être vue comme un partenariat qui nécessite un cadre organisationnel important entre les deux organisations (Guilloux, 2007). Le nouveau fonctionnement demande donc du temps pour parvenir à une stabilité efficiente et révéler les effets induits (Fimbel, 2003).

L'externalisation se distingue de la sous-traitance car elle s'intéresse davantage à des processus, plutôt qu'à de simples tâches (Woodall et al., 2009). De plus, elle fait partie intégrante de la stratégie de l'organisation (Dufour & Teneau, 2014).

Barthélemy (2004a) distingue quatre types d'externalisation :

- L'externalisation traditionnelle : « confier de façon répétée le management d'une activité peu sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur ».
- L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources : confier une activité peu sensible qui était auparavant réalisée en interne.
- L'externalisation stratégique avec transfert de ressources : confier une activité sensible qui était auparavant réalisée en interne.
- L'externalisation stratégique : confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire externe.

Cette section nous a permis de comprendre ce qu'était l'externalisation. Dans la section suivante, nous allons en apprendre davantage sur ce phénomène et son expansion ainsi que sur les raisons qui poussent les organisations à y recourir.

2.1.2. Développement de l'externalisation

L'externalisation rencontre aujourd'hui une forte croissance et concerne de plus en plus d'activités différentes. Elle était auparavant utilisée dans les domaines à faible valeur ajoutée tels que la maintenance, l'entretien ou le gardiennage (Edouard, 2005) mais se développe désormais dans des fonctions plus stratégiques telles que la Recherche et Développement, la comptabilité, l'informatique et les ressources humaines (Edouard, 2005 ; Barthélemy, 2004b).

Selon le baromètre Outsourcing de Ernst & Young, en 2008, en Belgique, 81% des sociétés externalisent au moins une fonction. Par comparaison aux autres pays d'Europe, les 81% des entreprises qui externalisent le font avec un nombre élevé de fonctions (5,3 en moyenne). Ces taux sont les plus importants d'Europe (Ernst & Young, 2008). Les fonctions de services généraux (76%), transport-logistique-distribution (73%) et l'informatique-télécommunications restent les fonctions les plus externalisées par les entreprises. Les Ressources humaines se trouvent en quatrième position avec 59%. (Ernst & Young, 2008).

Ernst & Young (2008) classent les activités susceptibles d'être externalisées en trois catégories : les fonctions annexes (par exemple, la maintenance ou la restauration) ; les fonctions dites de support nécessitant des expertises particulières (par exemple, la formation, le recrutement ou l'assistance informatique) et les fonctions essentielles représentant le cœur de métier de l'entreprise. Il est assez rare, aujourd'hui, d'externaliser des fonctions essentielles (Ernst & Young, 2008), même si, certains constatent que l'externalisation touche des activités de plus en plus proches du « cœur de métier » de l'organisation (Barthélemy, 2004).

L'expansion de l'externalisation dans différentes activités peut s'expliquer, tout d'abord, par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Celui-ci permet « une baisse des coûts de la coordination interentreprises » grâce à la facilitation du partage d'informations et de la réduction du besoin d'utiliser des actifs de production spécifiques (Barthélemy, 2004b). Les auteurs soulignent également l'exigence de flexibilité (Everaere, 2012) et de réduction des coûts (Edouard, 2005 ; Everaere, 2012) comme des facteurs explicatifs de l'outsourcing, ainsi que la volonté d'accéder aux « meilleures pratiques » (Woodall et al., 2009).

Selon Ernst & Young (2008), les fonctions annexes sont principalement externalisées pour la diminution des coûts et la recherche d'excellence opérationnelle. Tandis que les fonctions de support, quant à elles, sont externalisées afin de répondre aux besoins d'expertises, non-présents dans l'entreprise (Ernst & Young, 2008).

Concernant le champ des ressources humaines plus particulièrement, l'externalisation est présente depuis relativement longtemps dans certains domaines, comme par exemple, l'administration des salaires, le recrutement et la sélection, la formation et le développement des compétences, mais se développe également beaucoup dans d'autres depuis une dizaine d'années (Delmotte & Sels, 2005). Dans le tableau suivant, nous pouvons constater quelles sont les activités RH les plus externalisées dans les organisations en Belgique :

Tableau 2. Pourcentage d'organisations qui externalisent l'activité RH concernée

Activité RH	Pourcentage d'organisations
1. Administration des salaires	71,8%
2. Formation des travailleurs	60,5%
3. Travail intérimaire	52,6%
4. Recrutement et sélection de personnel d'exécution/de support	20,0%
5. Conseils en matière de gestion du personnel	18,4%
6. Recrutement et sélection de personnel d'encadrement	15,1%
7. Elaboration de la classification des fonctions ou des salaires	7,6%
8. Outplacement ou reclassement professionnel	4,7%
9. Evaluation du personnel	4,5%
10. Accompagnement de carrière	2,0%

* Chiffres pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'organisation – Organisations de 10 travailleurs ou plus (N = 1.264).

Source: Données calculées sur base de l'étude PASO 2003.

(Delmotte & Sels, 2005, p. 48)

Selon Adler (2003, cité par Delmotte & Sels, 2005), la progression de l'externalisation dans toute sorte d'activités RH s'explique par la nécessité de réduction des coûts, la complexité de la réglementation RH, les fusions entre entreprises ainsi que par l'élargissement du champ d'action des ressources humaines. Les missions de la fonction RH deviennent trop diverses et trop complexes pour les réaliser uniquement en interne (Delmotte & Sels, 2005). Pour Woodall et *al.* (2009), l'externalisation des ressources humaines s'explique également pour les raisons suivantes ; « gain access to HR expertise, achieve workforce flexibility, focus managerial resources on strategic matters and also to keep up with workplace regulation. » (Woodall et al., 2009, p. 238).

Cette section nous a permis de prendre connaissance du phénomène de l'externalisation et d'en percevoir ses causes. Nous allons à présent nous intéresser à la spécificité de la mise en place de l'externalisation dans les organisations publiques.

2.1.3. L'externalisation dans les organisations publiques

Le secteur public est un secteur particulier et différent du privé dû à son fonctionnement et son mode de gouvernance. L'externalisation d'un service public peut se faire en interne, avec une autre organisation publique, ou en externe, avec une entreprise privée (Esplugas-Labatut, 2016). L'outsourcing des services publics se produit lorsque l'État ou une collectivité territoriale recourt à un organisme tiers pour gérer une activité (Esplugas-Labatut, 2016). Elle fait donc référence aux mêmes types d'externalisation qu'expliqué précédemment. Les raisons qui poussent sa mise en œuvre peuvent être semblables également. Cependant, contrairement à une entreprise privée, la décision d'externaliser une activité est prise par une autorité politique, et non par la direction générale.

En Belgique, l'externalisation interne est organisée dans de très nombreux services au sein des services publics fédéraux (SPF). Dans le domaine des ressources humaines, « la Loi Spéciale du 8 août 1980 sur la réforme des institutions, amendée par la LS du 8 août 1988, organise le recrutement des agents publics statutaires par l'intermédiaire du SELOR » (OCDE, 2007, p. 36). On constate donc que le secteur public a recourt à ce type d'organisation depuis très longtemps déjà. A cette époque, ce qui a motivé ce choix était « la volonté de garantir l'égalité d'accès de tous les Belges à l'emploi statutaire, sur la seule base des mérites et des qualifications » (OCDE, 2007, p. 83). Le SELOR appartenait à l'ancien SPF Personnel & Organisation (SPF P&O). Celui-ci était un département horizontal visant à soutenir et accompagner ses clients, les services publics fédéraux, dans la réalisation des politiques RH (SPF P&O, 2010). Aujourd'hui, le SPF P&O est intégré dans le nouveau SPF Stratégie et Appui (BOSA). Ce dernier a été créé le 1^{er} mars 2017 suite au « trajet de changements » lancé par le gouvernement en 2014 (Vandeput, 2017). Le SPF BOSA regroupe différentes entités (SPF P&O, SPF Fedict et Empreva) en vue de « rassembler les fonctions d'appui et soutenir de manière optimale les autres organisations fédérales qui, à leur tour, pourront rendre de meilleurs services aux citoyens et entreprises » (SPF BOSA, 2017). L'objectif final étant d'atteindre une structure organisationnelle efficiente (Vandeput, 2017).

L'externalisation externe peut être utilisée pour des objectifs économiques ; afin de profiter de certaines économies (Esplugas-Labatut, 2016). En effet, de cette façon, les différents investissements sont réalisés par le prestataire privé plutôt que par les budgets publics

(Esplugas-Labatut, 2016). De plus, l'organisme public peut profiter du savoir-faire technologique de l'entreprise privée et des moindres charges en personnel (Esplugas-Labatut, 2016). En Belgique, par exemple, le SELOR est soutenu par un bureau de sélection externe dans la sélection des hauts fonctionnaires (Vandeput, 2017). Cela vise à une amélioration de l'efficacité et de la transparence dans la procédure ainsi qu'un parcours plus court (Vandeput, 2017).

L'externalisation dans le secteur public peut donc être externe ou interne mais est avant tout utilisée afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services externalisés. Dû au manque de littérature sur l'outsourcing dans les administrations publiques, nous utiliserons la littérature relative aux entreprises privées dans la suite de ce mémoire.

Nous allons maintenant nous pencher plus en profondeur sur les objectifs des organisations à recourir à l'outsourcing.

2.1.4. Objectifs de l'externalisation

L'objectif principal de l'externalisation, exposé par les différents auteurs, est la réduction des coûts (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005 ; Dufour & Teneau, 2014) grâce aux économies d'échelle réalisées par les prestataires externes (Barthélemy, 2004a). Cependant, même si la réduction des coûts est un objectif majeur, ce n'est pas le seul motif de l'externalisation.

Un second objectif de l'outsourcing est la possibilité de se recentrer sur les activités fondamentales de l'organisation, le « cœur de métier » (Delmotte & Sels, 2005 ; Dufour & Teneau, 2014). Les activités qui font partie du « cœur de métier » apportent la valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel de l'entreprise et doivent, par conséquent, rester en interne (Barthélemy, 2004a ; Delmotte & Sels, 2005). Tandis que celles ne faisant pas partie du « cœur de métier » peuvent être externalisées afin d'augmenter leur performance et de réintroduire les ressources financières économisées dans les activités fondamentales de l'entreprise (Barthélemy, 2004a). Cette opération permet de créer de la valeur pour l'ensemble de l'organisation (Barthélemy, 2004a).

Le maintien ou l'amélioration de la qualité est un autre objectif que reprend la littérature (Delmotte & Sels, 2005 ; Dufour & Teneau, 2014 ; Woodall et al. 2009). Les fournisseurs extérieurs sont des experts du service externalisé car ils se concentrent généralement sur peu d'activités et en font donc leur spécialisation (Delmotte & Sels, 2005).

L'externalisation permet également le partage des risques entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire externe (Delmotte & Sels, 2005 ; Dufour & Teneau, 2014 ; Woodall et al. 2009). Dufour & Teneau (2014) l'expliquent par la même logique que « l'enterprise risk management » qui consiste à évaluer et à cartographier les différents risques.

L'amélioration de la qualité et le partage des risques peuvent contribuer, à long terme, à l'amélioration de la performance de l'entreprise (Barthélemy, 2004b ; Dufour & Teneau, 2014).

La littérature reprend d'autres objectifs comme l'amélioration de la flexibilité (Delmotte & Sels, 2005 ; Dufour & Teneau, 2014), le renforcement de la capacité d'innovation (Delmotte & Sels, 2005) et l'amélioration de la relation client (Dufour & Teneau, 2014).

Il est à noter que, selon Gainey & Klaas (2002, cité dans Delmotte & Sels, 2005), les objectifs des organisations sont différents selon l'activité RH externalisée. Pour les tâches plutôt administratives comme l'administration des salaires, l'objectif sera davantage la réduction des coûts tandis que pour les activités de développement des compétences comme la formation, l'objectif sera le besoin de connaissances spécialisées et la qualité (Delmotte & Sels, 2005).

Cette section nous a permis de comprendre les différents objectifs sous-jacents à l'externalisation. Dans la section suivante, nous verrons deux approches théoriques qui aident à appréhender l'externalisation.

2.1.5. Théorie des coûts de transaction et théorie de la ressource

Les différents auteurs s'appuient sur différentes théories pour expliquer l'externalisation. Les deux apports théoriques les plus fréquents dans la littérature relative à

l'externalisation des ressources humaines sont la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. La théorie des coûts de transaction permet de répondre aux deux questions suivantes : « faut-il ou ne faut-il pas externaliser ? » ; « comment gérer une opération d'externalisation ? » (Barthélemy, 2004b, p. 71). De son côté, la théorie de la ressource permet de déceler le « cœur de métier » de l'entreprise et les facteurs déclencheurs de l'externalisation (Barthélemy, 2004b).

Selon la théorie des coûts de transaction, décider d'externaliser ou pas une activité dépend des coûts de transaction et des coûts de production générés par cette activité (Williamson, 1975 cité par Barthélemy, 2004a). L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production grâce aux économies d'échelle (Stigler, 1951 ; Walker et Weber, 1984 ; Williamson, 1985 cité par Barthélemy, 2004a) mais peut créer des coûts de transaction élevés (Barthélemy, 2001b cité par Barthélemy, 2004a). Ces derniers varient selon trois risques contractuels (Barthélemy, 2004a) :

- La spécificité des actifs : un actif est spécifique lorsque d'importants investissements ont été mis en place pour la transaction donnée. Par exemple, l'adaptation du personnel et des équipements. Si l'entreprise externalise des activités reposant sur des actifs trop spécifiques, celle-ci encourt deux risques majeurs :
 - Le hold-up (Klein, Crawford et Alchian, 1978, cité dans Barthélemy, 2004a) : lorsque les actifs transférés sont spécifiques, il sera difficile de changer de prestataire ou de reprendre l'activité en interne. Le prestataire externe sera donc tenté d'adopter un comportement opportuniste en augmentant ses prix ou en réduisant la qualité de sa prestation ;
 - La standardisation des actifs transférés (Ang et Cummings, 1997, cité dans Barthélemy, 2004a) : afin de réaliser des économies d'échelle, le prestataire externe « standardise » ses ressources pour l'ensemble de ses clients. Ce processus peut être au détriment de chaque client pris individuellement.

Il est donc plus intéressant pour les entreprises d'externaliser des activités qui ne sont pas spécifiques à l'entreprise (Delmotte & Sels, 2005).

- L'incertitude : l'incertitude interne dépend du comportement du prestataire et l'incertitude externe est liée à l'évolution de l'environnement.
- La fréquence d'utilisation de l'activité.

Compte tenu de ces trois facteurs, l'activité externalisée est donc celle qui ne génère pas des coûts trop importants causés par « the threat of opportunism, asset specificity, frequency, and ease of measurement. » (Woodall, Scott-Jackson, Newham, Gurney, 2009, p. 239).

Il est à noter que la théorie des coûts de transaction peut se rapprocher de la théorie de l'agence. Cette dernière étudie la relation entre un principal et un agent, ou, dans le cas de l'externalisation, la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire (Chanson, 2003). Les deux théories vont s'intéresser aux différents coûts qui découlent de cette relation.

Selon la théorie de la ressource (« resource-based view » [RBV]), la performance des entreprises est expliquée par le caractère distinctif de ses ressources et compétences (Barthélemy, 2004a). Les ressources et compétences sont « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, connaissances, etc. » (Barney, 1991, p. 101, cité par Besseyre des Horts, C-H., 2005) détenus par une entreprise. Celles-ci peuvent être physiques, humaines, financières, organisationnelles, technologiques, etc. (Besseyre des Horts, C-H., 2005).

Les organisations doivent identifier, protéger, exploiter et créer les ressources et compétences qui vont leur permettre de se constituer un avantage concurrentiel durable (Barthélemy, 2004a). Ces ressources sont celles qui répondent aux caractéristiques suivantes (Prévot, Brulhart & Guieu, 2010) :

- A de la valeur : les ressources et capacités sont capables de répondre aux opportunités et menaces externes ;
- Est rare : la ressource n'est possédée que par un nombre limité d'entreprises ;
- Est inimitable : la ressource est difficile à copier ou à obtenir ;
- Non-substituable : la ressource ne fait pas face à une menace de substitution.

Les activités qui disposent d'un avantage concurrentiel sont celles qui composent le « cœur de métier » de l'entreprise (Alexander et Young, 1996, cité par Barthélemy, 2004a). Ces dernières doivent être conservées en interne. L'activité externalisée sera alors celle qui ne correspond pas aux quatre critères précédents (Woodall, Scott-Jackson, Newham, Gurney, 2009) et qui ne fait pas partie du « cœur de métier ». L'entreprise pourra diminuer ses coûts et accroître sa performance pour l'activité externalisée et, par conséquent, réinjecter les ressources financières

économisées dans son « cœur de métier ». Il en découle une création de valeur pour l'ensemble de l'entreprise. (Barthélemy, 2004a).

Ces deux théories nous ont permis de comprendre davantage les enjeux qui déterminent les activités externalisées. A présent, nous allons parcourir les difficultés auxquelles les organisations pourraient faire face lors de sa mise en place.

2.1.6. Risques liés à l'externalisation

Un risque important suite à l'externalisation d'activités peut être la perte de contrôle et la dépendance envers le prestataire extérieur (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005 ; Edouard, 2005). Cela représente les deux inconvénients les plus fréquemment cités dans l'enquête de Ernst & Young (2008) en Europe, à respectivement, 15 et 17%. L'entreprise externalisatrice n'est plus la gestionnaire de l'activité outsourcée et, souvent, ne peut la contrôler qu'après que la tâche ait été exécutée (Delmotte & Sels, 2005). Cela peut l'amener à devenir dépendante du prestataire, particulièrement lorsqu'elle n'a plus les compétences et l'expertise requises pour cette fonction (Delmotte & Sels, 2005). En effet, un autre risque de l'outsourcing est la perte des connaissances et compétences dans le domaine concerné (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005 ; Edouard, 2005). En arrêtant d'exercer l'activité concernée, l'entreprise peut perdre son expertise dans ce domaine (Delmotte & Sels, 2005). Ce risque est accentué lors du transfert d'équipements et de personnel vers le prestataire (Barthélemy, 2004b ; Edouard, 2005). Le savoir que possède le personnel est souvent un savoir tacite, basé sur l'observation d'éléments non explicites (Barthélemy, 2004b). Il est donc très difficile à rétablir en interne lorsqu'il a été perdu suite au transfert de personnel (Barthélemy, 2004b).

Une difficulté également souvent rapportée dans la littérature est l'influence négative que l'externalisation engendre auprès des employés (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005 ; Edouard, 2005 ; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009). Suite au transfert de personnel ou à la réduction de personnel par des licenciements, les travailleurs restés en interne peuvent éprouver de la crainte et de la résistance (Delmotte & Sels, 2005). Ils ont un sentiment d'insécurité de peur de perdre leur emploi et d'inquiétude quant à leur avenir (Edouard, 2005). Ils voient alors l'externalisation comme une « trahison » (Delmotte & Sels, 2005) et le

prestataire externe comme une source de concurrence (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009). La résistance mise en place peut prendre deux formes : une « opposition ouverte » (par exemple, la grève) ou une « opposition larvée » (par exemple, les employés diminuent volontairement leur productivité) (Barthélemy, 2004b). Tout ceci crée une diminution de la satisfaction au travail et de la productivité (Alexander & Young, 1996a; Erridge, 1995; Kennedy et al., 2002, cité par Delmotte & Sels, 2005) ainsi qu'une « perte de confiance individuelle et collective » (Edouard, 2005, p. 3).

Cependant, l'externalisation peut également avoir des conséquences négatives sur le personnel du prestataire externe (Ernst & Young, 2008). En effet, ils peuvent être confrontés à des difficultés de communication avec leurs clients dues au manque de proximité physique et à la différence de culture. Les relations s'en trouvent donc plus difficiles. (Ernst & Young, 2008).

Delmotte & Sels (2005) énumèrent dans leur article plusieurs risques supplémentaires tirés de la littérature. Ils soulèvent que la décision d'externalisation est une décision irréversible, il n'est pas toujours possible de revenir en arrière après l'avoir prise (Delmotte & Sels, 2005). En effet, la préparation et la mise en œuvre de l'outsourcing nécessitent des coûts importants tant techniques, financiers qu'en matière de ressources humaines (Fimbel, 2003). De plus, la collaboration entre l'entreprise et son prestataire engendre parfois des difficultés. Par exemple, lorsqu'il y a une différence de culture entre les deux organisations qui peut provoquer des conflits ou lorsque la gestion de cette collaboration prend plus de temps et de travail que prévu. Delmotte & Sels notent également le risque de fuites d'information lors d'une externalisation. (Delmotte & Sels, 2005)

Enfin, il est à remarquer que le secteur public est un secteur particulier et assez différent du privé. Transférer des modèles du privé au public ne s'avère pas toujours efficace et efficient étant donné la particularité du secteur (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009). En effet, certaines valeurs comme l'aversion pour le risque et les intérêts de l'organisation sont profondément ancrées et s'y opposer peut susciter des réactions négatives de la part des membres du personnel (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009).

Malgré ces risques et difficultés, l'externalisation reste une expérience positive pour la plupart des entreprises (Ernst & Young, 2008) et parvient à atteindre les objectifs présentés ci-

dessus. Dans la section suivante, nous verrons comment est mise en place l'externalisation et certaines recommandations suggérées par les auteurs.

2.1.7. Comment mettre en place l'externalisation

Delmotte & Sels (2005) remarquent dans leur étude que la majorité des activités RH externalisées le sont que partiellement. Ils citent les exemples des formations qui sont externalisées uniquement si elles ne demandent pas une approche trop sur mesure ; les assessments, uniquement pour des fonctions cruciales ; l'administration et le calcul des salaires tout en laissant la politique salariale en interne, etc. (Delmotte & Sels, 2005). Selon Barthélemy (2004a), pouvoir déterminer si une activité peut être externalisée ou non est la première condition de son succès. La deuxième condition serait d'établir une bonne relation avec le prestataire externe (Barthélemy, 2004a). Afin de maîtriser l'externalisation, ce dernier insiste également sur la nécessité d'un bon contrat (Barthélemy, 2004b). Plus la relation est décrite dans le contrat, plus elle en sera meilleure car il y aura moins de possibilités d'interprétations différentes et d'intentions d'opportunisme (Barthélemy, 2004b).

Dans leur revue de la littérature, Dufour & Teneau (2014) relèvent également différentes recommandations proposées par les auteurs. Il est, par exemple, nécessaire de sensibiliser les collaborateurs à la démarche d'externalisation, d'élaborer une « relation d'affaires » avec le prestataire et de ne pas se focaliser que sur « les gains à court terme ou les économies d'échelles » (Dufour & Teneau, 2014, p. 14). Barthélemy & Donada (2007, cité par Dufour & Teneau, 2014) insiste quant à l'importance de garder le contrôle sur la majorité de l'activité externalisée. Pour cela, les auteurs proposent de mettre en place des réunions fréquentes entre les deux organisations et d'instaurer un suivi régulier grâce à des indicateurs et des tableaux de bord (Dufour & Teneau, 2014). Selon Melián-González & Bulchand-Gidumal (2009, p. 300), les contacts doivent se faire « à tous les niveaux organisationnels, et pas seulement au niveau de la direction ».

Quélin (2007) quant à lui, remarque dans son enquête que la compréhension des buts et objectifs de l'entreprise externalisatrice par le prestataire est une condition essentielle pour que l'outsourcing soit un vecteur de la transformation de l'entreprise. A cette fin, il confirme la nécessité de créer une relation de proximité entre les deux organisations, qui était également

mise en avant par les autres auteurs. De plus, l'externalisation doit être introduite dans la stratégie globale de l'organisation (Quélin, 2007).

Enfin, pour Barthélemy (2004b, p. 165), une bonne externalisation requiert le maintien dans l'organisation, « d'une direction d'activité, d'une cellule de pilotage et de compétences suffisantes ». Melián-González & Bulchand-Gidumal (2009, p. 300), eux, pensent indispensable la conservation du CIO (Chief Information Officer) en interne, « qui doit être responsable de la gestion des contrats, de la planification de l'architecture, de la gestion des nouvelles technologies et de l'apprentissage ».

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'externalisation, sa mise en place, ses objectifs et ses conséquences. Le chapitre suivant sera consacré aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les ressources humaines. Nous avons vu que le développement des TIC favorise la mise en place de l'externalisation. Nous allons à présent en découvrir plus sur ce sujet et ce processus de cause à effet.

2.2. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les ressources humaines

Ce chapitre se compose de différentes sections nous permettant de faire un tour de la littérature sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et, plus particulièrement, dans le domaine des ressources humaines. Dans un premier temps, les TIC seront définis et nous verrons en quoi consiste leur mise en place dans les RH. Ensuite, nous parlerons du contexte dans lequel se développe les nouvelles technologies. Les avantages et les risques de leur utilisation seront développés par la suite. Enfin, nous terminerons sur les recommandations des différents auteurs concernant les TIC.

2.2.1. Définition

Depuis une trentaine d'années, l'usage des technologies de l'information et de la communication envahit les entreprises (Ajzen, Donis, Taskin, 2015). Les TIC regroupent trois catégories : l'informatique, l'audiovisuel et la téléphonie (Taskin & Nahon, 2009) et désignent

« l'ensemble des outils électroniques permettant le recueil, l'enregistrement, le stockage, le partage et la diffusion des informations. » (Mastafi, 2016, p. 2).

Les TIC sont désormais omniprésents dans la fonction des ressources humaines. Depuis les années 1970, l'informatique et les nouvelles technologies ont fortement évoluées dans ce domaine (Bazin, 2010). Le développement du SIRH (Système d'Informations des Ressources Humaines) au sein des organisations est un des exemples majeurs de l'impact des TIC dans les ressources humaines. Ce système est utilisé « pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier, distribuer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation » (Tannenbaum, 1990, cité dans Laval, Guilloux & Kalika, 2006). Il vise donc à automatiser certaines tâches et en assurer le suivi (Laval & Guilloux, 2010). Le SIRH peut être implanté dans divers services : gestion administrative, gestion de la paie, gestion des connaissances, recrutement, rémunération, gestion de la formation, etc. (Comtet & Chassigneux, 2017). Il est, par exemple, possible avec le SIRH de réaliser un traitement automatisé de la paie (Laval & Guilloux, 2010). Concrètement, ce système regroupe trois « axes de travail » (Comtet & Chassigneux, 2017) :

- Le portail RH : l'employé a accès à ses informations et peut les modifier ;
- Le reporting des données : les données venant de sources différentes peuvent être croisées ;
- Le partage des données : l'employé et l'employeur ont tous deux accès à certaines données et peuvent tous deux les produire.

L'objectif du SIRH est de rééquilibrer la part de chacun dans l'entreprise, de faciliter le travail des gestionnaires des ressources humaines, de donner davantage de responsabilités aux acteurs de l'entreprise, de partager l'information au sein de communautés, etc. (Comtet & Chassigneux, 2017).

Certains auteurs parlent d'e-RH pour qualifier le développement des TIC dans les ressources humaines. Pour Ruël (2005, cité dans Laval, Guilloux & Kalika, 2006), il est nécessaire de distinguer le SIRH et l'e-RH car le SIRH est un système réservé à la fonction RH tandis que l'e-RH est à destination des acteurs extérieurs au département RH.

L'e-RH se caractérise par l'introduction massive des TIC dans le domaine des ressources humaines ainsi qu'une utilisation croissante de l'intranet et d'outils comme l'e-

recrutement ou l'e-learning (Laval & Thierno Diallo, 2007). Trois progrès technologiques sont identifiés comme contribuant au développement de l'e-RH (Taskin & Nahon, 2009) :

- Les technologies de communication permettent dorénavant de transférer de grandes quantités de données en très peu de temps, tout en assurant une certaine sécurité ;
- La « tendance à la miniaturisation » : le bureau peut être transposé n'importe où grâce, notamment, à l'ordinateur individuel ;
- L'ordinateur portable et la connexion haut débit devenus disponibles à des coûts accessibles.

Ces différentes évolutions ne permettent pas à elles-seules le changement vers l'e-RH mais sont nécessaires à celui-ci (Taskin & Nahon, 2009). En effet, trois conditions sont à remplir pour pouvoir parler d'e-RH (Fabre et al., 2003, cité dans Brillet, Hulin & Martineau, 2010) :

- Les TIC sont présents dans la majorité des domaines de la GRH ;
- L'intervention d'acteurs externes à la fonction RH : l'intranet, par exemple, est un système d'information partagé dans lequel chaque employé bénéficie d'un accès aux bases de données nécessaires à son activité (Matmati, 2006) ;
- Le recours à de nouvelles formes d'organisation RH suite aux nouveaux processus introduits dans l'entreprise.

Matmati (2002, cité dans Guiderdoni-Jourdain, 2006) explicite plus précisément les caractéristiques de l'e-RH. Pour lui, la première caractéristique relève de l'introduction d'un système d'information RH, l'intranet. Il permet aux différents acteurs de l'entreprise d'avoir accès à « des interfaces spécifiques, des outils de communication, des outils de travail collaboratifs, des bases d'informations professionnelles » (Guiderdoni-Jourdain, 2006, p. 177). La deuxième caractéristique concerne le « reengineering »¹ de l'organisation, des pratiques et des missions de la fonction RH. Cette dernière se concentre désormais davantage sur des « missions d'appui aux managers et devient le partenaire d'affaire – business partner – du management intermédiaire » (Guiderdoni-Jourdain, 2006, p. 177). Enfin, la troisième caractéristique concerne l'évolution des employés de l'organisation qui sont désormais plus autonomes et responsables. En effet, grâce aux services RH en ligne, ils doivent prendre en

¹ « Démarche consistant à réorganiser la séquence et le contenu d'un processus, voire du fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. » (E-marketing, n.d.).

charge la gestion de leurs affaires courantes et de leur propre développement professionnel. (Guiderdoni-Jourdain, 2006).

Grâce à ces changements dans la fonction RH, celle-ci deviendrait un « instrument de l'accroissement de la performance organisationnelle » (Matmati, 2006, p. 28). Les experts de la GRH peuvent à présent se concentrer sur des missions stratégiques liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité (Picq, 2000, cité dans Matmati, 2006).

Maintenant que nous connaissons ce que représentent les technologies de l'information et de la communication en général, et dans le domaine des ressources humaines en particulier, nous allons nous intéresser au contexte de leur développement.

2.2.2. Contexte du développement des TIC

Le monde du travail est en évolution et, avec lui, la fonction des ressources humaines. Taskin & Nahon (2009) mettent en évidence cinq tendances majeures influençant le monde du travail. Premièrement, le développement des technologies de l'information et de la communication. Dans le domaine de la GRH, les TIC ont commencé à se développer dans les années 1970 avec les logiciels de paie (Besseyre des Horts, 2006). Ensuite, dans les années 1990, les premiers systèmes d'information RH (SIRH) apparaissent. Et enfin, à la fin des années 1990, les technologies internet/intranet vont être introduites dans les SIRH et donner naissance à l'e-RH (Besseyre des Horts, 2006).

La deuxième tendance reprise par Taskin & Nahon (2009, p. 13) est « la tendance à l'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie du travailleur ». Les employés se voient attribuer de plus en plus de marge de manœuvre et de responsabilités (Taskin & Nahon), comme expliqué ci-avant.

Troisièmement, on retrouve la tendance à la flexibilisation du travail. Quatre types de flexibilisation peuvent alors être identifiés : la flexibilité numérique ou contractuelle, la flexibilité temporelle ou financière, la flexibilité productive ou géographique et la flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle (Taskin & Nahon, 2009). L'externalisation, par exemple, est relative à la flexibilité productive/géographique (Taskin & Nahon, 2009).

Les deux dernières tendances concernent « l'émergence des notions de compétence et de connaissance et le développement du knowledge management » ainsi que le « traçage de la

performance » (Taskin & Nahon, 2009, p. 14). Celles-ci ne concernent pas particulièrement le sujet de ce mémoire et ne seront donc pas davantage développées.

En outre, la fonction RH devient aujourd'hui une fonction créatrice de valeur (Laval & Thierno Diallo, 2007). Celle-ci doit devenir une fonction stratégique à l'organisation et développer des « prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels » (Laval & Thierno Diallo, 2007, p. 125). Les professionnels RH doivent « devenir plus service-orienté, s'occuper mieux des clients, responsabiliser les équipes RH, contribuer plus directement à la performance de l'entreprise » (Lepark et Snell, 1998 ; Ulrich, 1999 ; Wright, 1998, cité dans Guiderdoni-Jourdain, 2006, p. 176). Cette évolution est évidemment facilitée par les technologies de l'information et de la communication (Laval & Thierno Diallo, 2007).

Cette section nous a permis de prendre connaissance du contexte dans lequel se développent les TIC. A présent, nous allons nous intéresser aux différents avantages et bénéfices que ces technologies apportent aux organisations.

2.2.3. Avantages de l'utilisation des TIC

Les technologies de l'information et de la communication permettent un accès plus facile à l'information (Kalika, Henri, Ledru, 2003, cité dans Bazin, 2010). Bazin (2010) soulève une information plus pertinente et de qualité ainsi qu'une augmentation du partage d'informations. La qualité des services s'est également améliorée grâce aux outils technologiques (Besseyre des Horts, 2006).

De plus, les TIC favorisent l'échange et la collaboration (Perreti, 2001, cité dans Besseyre des Horts, 2006). Les individus peuvent partager l'information peu importe le lieu où ils se trouvent ; les notions de temps et d'espace sont particulièrement modifiées (Bazin, 2010).

Ces bénéfices créent un gain de temps pour les entreprises (Comtet & Chassigneux, 2017). Le gain de temps constitue d'ailleurs le premier objectif de ces outils. (Bazin, 2010).

Ces avantages vont permettre d'augmenter l'efficacité et la performance des acteurs et de l'entreprise (Comtet & Chassigneux, 2017). La performance peut être économique,

technique et sociale ou organisationnelle (Laval et al., 2002, cité dans Laval & Thierno Diallo, 2007). Selon Laval al. (2002, cité dans Laval & Diallo, 2007), la performance économique est liée à la réduction des coûts, à la qualité et à la productivité ; la performance technique et sociale repose sur l'amélioration de la diffusion d'information, la meilleure utilisation des ressources, la diffusion du pouvoir vers de plus bas niveaux hiérarchiques, l'augmentation de la productivité des employés, etc. ; et la performance organisationnelle provient du développement et de la diffusion de la culture, de la cohérence interne et externe du système des RH, de la performance au travail, etc..

De plus, suite à la rapidité et à la simplicité d'exécution des tâches, l'entreprise peut réduire ses ressources ou les allouer à d'autres activités (Comtet & Chassigneux, 2017 ; Bazin, 2010). Les TIC permettent également de confier certaines tâches administratives RH aux employés de l'entreprise ce qui va aider les experts RH à se focaliser sur des missions plus stratégiques (Besseyre des Horts, 2006). Les responsables RH se concentrent aujourd'hui sur des missions visant à accroître l'agilité organisationnelle, renforcer l'identité de l'entreprise, améliorer la relation avec les clients, attirer les meilleurs talents, développer l'innovation et l'apprentissage, etc. (Besseyre des Horts, 2006). En outre, ce processus responsabilise davantage les employés, comme vu précédemment (Peretti, 2001, cité dans Besseyre des Horts, 2006).

Suite à la réduction des coûts, à l'amélioration de la qualité et au développement de la collaboration, les parties prenantes de l'entreprise peuvent y percevoir des indices de création de valeur (Besseyre des Horts, 2006). Tous ces bénéfices ouvrent la possibilité de développer un avantage concurrentiel pour les entreprises (Besseyre des Horts, 2006 ; Laval, Guilloux, Kalika, 2006). En outre, l'utilisation des TIC dans les ressources humaines amène un changement dans l'organisation du management de l'entreprise (Matmati, 2006). Les managers de proximité et les services opérationnels se voient confier des tâches RH comme la formation ou l'évolution des carrières (Laval & Thierno Diallo, 2007). Pour Peretti (2001, cité dans Besseyre des Horts, 2006), le manager opérationnel devient maintenant « le premier RH ».

Enfin, les TIC facilitent et accroissent la flexibilité recherchée par les entreprises (Blanchot & Wacheux, 2002 ; Matmati, 2006). Dans le contexte de concurrence que connaît

notre société aujourd'hui, la flexibilité permet de faire face plus rapidement aux fluctuations du marché et de l'environnement (Matmati, 2006). Cette flexibilité se retrouve dans toutes les dimensions du travail ; « le contrat, la localisation, le temps et le lien de subordination, la qualification » (Matmati, 2006, p. 30). En outre, elle s'est traduite dans la création de deux entités dans les entreprises ; celle constituée des activités liées au « cœur de métier » et celle constituée des activités dites « supports » (Matmati, 2006). Les activités de support sont celles particulièrement touchées par les effets de la flexibilité. Cette flexibilité peut se présenter sous diverses formes ; « sous-traitance, externalisation, travail intérimaire, temps partiel, passage à des contrats de travail "commerciaux", etc. » (Matmati, 2006, p. 30). Les processus d'externalisation sont, en effet, facilités par les technologies informatiques et numériques (Peng, 2017).

Laval & Guilloux (2010) résument l'ensemble de ces bénéfices en trois impacts distincts. Le premier est opérationnel car il relève de l'automatisation des activités administratives, notamment avec la mise en place du SIRH. Le deuxième est transactionnel ; il s'agit d'un impact sur les politiques et processus de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation et de participation. Il est lié au développement de l'e-RH qui vise des « activités RH plus sophistiquées et interactives » (Laval, Guilloux & Kalika, 2006, p. 164). Enfin, le dernier impact est transformationnel car il fait suite à la création de valeur pour les activités stratégiques de l'organisation. (Laval & Guilloux, 2010).

Il est à noter que les auteurs restent tout de même prudents sur les bénéfices qu'apportent les TIC à cause du manque de données empiriques disponibles (Besseyre des Horts, 2006). De plus, des différences peuvent être observées entre la théorie et la situation réelle en entreprise (Knight, Steinbach, White, 2003, cité dans Laval & Thierno Diallo, 2007). Il est assez difficile de réaliser la mesure des bénéfices obtenus, particulièrement par rapport à leur contribution à l'activité de l'organisation (Besseyre des Horts, 2006). La performance des TIC est liée à des bénéfices intangibles avec des coûts souvent non connus à l'avance (Bhattacharjee, 1998, cité dans Laval & Diallo, 2007).

Malheureusement, ces bénéfices ne sont pas toujours rencontrés et peuvent être entachés d'effets contraires. La section suivante énumérera les différents risques et coûts liés à l'utilisation des nouvelles technologies.

2.2.4. Risques à l'utilisation des TIC

Le risque principal soulevé par la littérature est le phénomène de résistance au changement (Blanchot & Wacheux, 2002 ; Laval & Thierno Diallo, 2007). Celui-ci peut être causé par la perte de repères que subissent les employés après l'introduction des nouveaux processus liés aux TIC (Blanchot & Wacheux, 2002). De plus, les acteurs sont parfois freinés dans leur effort d'apprentissage des différents outils dû aux nombreux changements et à leur rapide obsolescence (Greenan et al., 1999, cité dans Blanchot & Wacheux, 2002). Le phénomène de résistance au changement peut également être produit par la peur de perdre son emploi causé par les changements organisationnels qui s'opèrent dans l'entreprise (recentrage sur les activités stratégiques, externalisation, etc.) (Laval & Thierno Diallo, 2007).

La perte de compétences et connaissances est un autre risque du développement des TIC (Blanchot & Wacheux, 2002 ; Laval & Thierno Diallo, 2007). Le savoir tacite ne peut être transmis par des textes et des dossiers informatisés (Blanchot & Wacheux, 2002). Si les TIC amoindrissent les contacts en face-à-face, les besoins de transfert de savoir tacite ne pourront plus être comblés (Blanchot & Wacheux, 2002). De plus, les aspects non-verbaux de la communication et les feedbacks mutuels et rapides passent moins facilement par la technologie que par les échanges physiques (Blanchot & Wacheux, 2002). Les données transmises par les SIRH, par exemple, sont « partielles, peu nuancées et censées être objectives » (Comtet & Chassigneux, 2017, p. 12). Cependant, l'Homme perçoit les données selon son interprétation et peut donc modifier le sens de celle-ci. Ainsi, le manque de contexte dans les SIRH peut inciter à penser que « la vision du travail du salarié est parcellaire et/ou tronquée et donc potentiellement entachée d'erreurs » (Comtet & Chassigneux, 2017, p. 12). Tout cela peut laisser la place à l'ambiguïté et à la création de conflits. (Blanchot & Wacheux, 2002). Les TIC peuvent également causer un manque de convivialité (Laval et al., 2002, cité dans Laval & Thierno Diallo, 2007).

En outre, il est constaté que les TIC ne sont pas toujours source de performance (Blanchot & Wacheux, 2002). Le manque d'efficacité et d'efficience peut être causé par les

difficultés soulevées précédemment mais également par des difficultés d'utilisation, des difficultés techniques, des erreurs, etc. (Besseyre des Horts, 2006 ; Laval & Thierno Diallo, 2007). Certains effets pervers peuvent également apparaître, ce qui risque de détruire de la valeur (Blanchot & Wacheux, 2002).

Enfin, les deux derniers coûts sont de nature juridique et économique. Premièrement, il existe un risque par rapport à la sécurité des données personnelles transmises et stockées dans les différents systèmes informatiques (Bazin, 2010 ; Laval & Thierno Diallo, 2007). Et deuxièmement, l'importance des coûts de mise en place et des investissements matériels à réaliser est relativement importante et est à prendre en compte (Besseyre des Horts, 2006).

Suite aux différents risques exposés, les auteurs ont partagé certaines recommandations et conditions d'efficacité et d'efficience des TIC. Celles-ci font l'objet de la dernière section.

2.2.5. Recommandations

Selon Blanchot & Wacheux (2002), le développement des technologies de l'information et de la communication doit être accompagné d'un changement organisationnel dans l'entreprise. Il est nécessaire de définir une politique institutionnelle liée à ce développement technologique (Bazin, 2010). De plus, compte tenu des enjeux, le DRH ainsi que la direction générale et la hiérarchie doivent être impliqués dans la mise en place de ces changements (Bazin, 2010 ; Blanchot & Wacheux, 2002 ; Laval & Thierno Diallo, 2007).

En outre, les employés doivent être formés à l'utilisation de ces technologies pour pallier le sentiment de peur, d'incompétence et de négation (Blanchot & Wacheux, 2002). La manière dont les individus se représentent les changements et le nouvel environnement aura un impact sur leurs attitudes et leurs relations (Blanchot & Wacheux, 2002). Un des facteurs clés de succès établi par Laval & Thierno Diallo (2007, p. 129) est le « support humain et l'intégration de l'utilisateur final ».

2.3. Lien entre l'externalisation et les TIC

Les deux chapitres précédents nous ont permis de faire un tour de la littérature existante à propos de l'externalisation et des technologies de l'information et de la communication. Suite à cela, on remarque que plusieurs points se rejoignent. Tout d'abord, l'externalisation est facilitée par l'utilisation des TIC. Ensuite, certains objectifs sont communs aux deux processus ; la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de la performance, l'accroissement de la flexibilité et la création de valeur pour l'entreprise. Enfin, plusieurs risques sont également semblables ; la perte de connaissances et compétences, les craintes des travailleurs liées à la perte de leur emploi, d'importants coûts de mise en place et les risques relatifs à la sécurité des données et des informations.

Grâce à la revue de la littérature, je peux à présent construire des réponses provisoires à la question de recherche, des hypothèses, qui sont présentées dans la partie suivante.

3. Question de recherche et hypothèses

La revue de la littérature sur l'externalisation et les TIC m'a amenée à me questionner au sujet de l'efficacité et la performance de ces dernières. Un des objectifs de l'outsourcing et des TIC est l'augmentation de la performance. Cependant, on remarque que les organisations peuvent être confrontées à de nombreux risques liés à ces processus. Cela nous amène à la question de départ suivante : « *L'externalisation, en lien avec l'utilisation des TIC, augmente-t-elle la performance des processus administratifs RH ? Le cas du SPF Économie* ». Pour répondre à cette question, trois hypothèses ont été construites sur base de la revue de la littérature.

Pour la construction de ces hypothèses, deux concepts clés vont être utilisés : l'externalisation et les technologies de l'information et de la communication. L'externalisation, définie plus tôt, correspond au fait de confier une activité à un prestataire externe (Barthélemy, 2004b). Les TIC représentent l'ensemble des outils électroniques dans l'informatique, l'audiovisuel et la téléphonie, permettant l'enregistrement, le stockage, le partage et la diffusion des informations (Mastafi, 2016). Les TIC vont à présent être conceptualisés suivant les éléments qui nous intéressent pour ce mémoire.

Concept	Dimensions	Indicateurs
TIC	- Les outils informatiques	- Logiciel de traitement des données - Système de « ticketing » ² - Intranet - Logiciels RH en ligne
	- Les outils téléphoniques	- Téléphone - Skype

A présent, chaque hypothèse sera décomposée en concepts, dimensions et indicateurs mesurables sur le terrain.

² Le système de « ticketing » est un système informatique utilisé par PersoPoint qui permet aux membres du personnel des SPF clients de les contacter.

- *Hypothèse 1 : L'externalisation, favorisée par l'utilisation des TIC, permet une amélioration de la qualité des services administratifs RH grâce à l'expertise du prestataire externe.*

Le développement des nouvelles technologies aide à mettre en place l'externalisation (Barthélemy, 2004b). En effet, l'utilisation des TIC engendre une amélioration du partage d'information, grandement utile pour l'externalisation. L'externalisation va ensuite permettre le maintien ou l'amélioration de la qualité de l'activité grâce à l'expertise et à la spécialisation des prestataires (Delmotte & Sels, 2005).

Dans les organisations publiques, on constate la création de services publics horizontaux afin de mettre en commun les différents processus et de centraliser les expertises dans une même entité (SPF BOSA, 2016). Le but final étant d'augmenter l'efficacité des services publics et d'améliorer le service au citoyen (SPF BOSA, 2016).

Cette hypothèse recouvre différents concepts : l'externalisation et les TIC, définis ci-avant, ainsi que la qualité des services et l'expertise. Ces deux derniers concepts peuvent être représentés comme suit :

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Qualité des services	Capacité de répondre aux besoins des clients		- Satisfaction du client - Respect des délais - Rapidité de prise en compte
Expertise	- Connaissance - Compétence	- Expérience professionnelle - Capacité de mobiliser les connaissances	- Formation - Fréquence des formations - Nombre d'années d'expérience - Description de la fonction - Nombre de tâches dans la fonction - Satisfaction du client - Rapidité de prise en compte

- *Hypothèse 2 : L'externalisation a un impact négatif sur les travailleurs et leur productivité.*

L'externalisation peut avoir des effets assez négatifs sur le moral des travailleurs. Ceux-ci peuvent ressentir un sentiment de dépendance envers le prestataire externe (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005). De plus, suite au transfert de personnel et donc à la réduction de celui-ci, les travailleurs restant dans l'entreprise externalisatrice peuvent voir le prestataire externe comme une source de concurrence (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009) et développer une certaine forme de résistance (Barthélemy, 2004b). Ces sentiments négatifs peuvent engendrer une diminution de la productivité au travail (Alexander & Young, 1996a; Erridge, 1995; Kennedy et al., 2002, cité par Delmotte & Sels, 2005).

Dans le cas du SPF Économie, ces sentiments sont présents chez beaucoup de membres du personnel administratif RH. Cela peut être causé par les diverses difficultés et erreurs présentes au début de la mise en place de PersoPoint ou simplement par le rejet du projet d'externalisation. Le SPF Économie a également vécu un transfert de personnel vers le SPF BOSA suite à l'outsourcing. Celui-ci a donc pu créer diverses craintes chez les travailleurs restants. Tous ces effets peuvent avoir une conséquence sur la productivité des agents.

Dans cette hypothèse, nous retrouvons le concept d'externalisation, d'impact négatif sur les travailleurs et de productivité des travailleurs. La conceptualisation de ces notions peut être représentée de la façon suivante :

Concept	Dimensions	Indicateurs
Impact négatif sur les travailleurs	- Sentiments des travailleurs	- Sentiment de dépendance envers le prestataire - Sentiment de perte de contrôle - Sentiment de perte d'autonomie - Sentiment de rejet du projet d'externalisation - Sentiment de crainte de perdre sa fonction

Productivité des travailleurs	- Quantité de travail produite	- Durée de réalisation d'une tâche spécifique
	- Quantité de travail utilisée	- Nombre de travailleurs - Nombre d'heures de travail

- *Hypothèse 3 : L'utilisation des TIC, en lien à l'externalisation, est un gain de temps pour les agents du service administration RH.*

Les outils technologiques permettent d'exécuter les tâches plus rapidement (Comtet & Chassigneux, 2017). En outre, les TIC permettent d'introduire de nouveaux services RH en ligne avec lesquels les employés de l'organisation peuvent eux-mêmes prendre en charge la gestion de leurs affaires courantes et de leur développement professionnel (Guiderdoni-Jourdain, 2006). Ils deviennent de ce fait plus autonomes et responsables, ce qui va permettre aux professionnels RH de se concentrer sur d'autres activités (Besseyre des Horts, 2006). De plus, étant donné que certaines tâches sont confiées au prestataire externe, les membres du service RH interne ne doivent plus s'y atteler et cela permet également de libérer du temps pour d'autres activités.

Dans notre cas, la mise en place de PersoPoint a induit une digitalisation et une numérisation au sein du service administration RH. En outre, les agents du SPF Économie bénéficient dorénavant de nouveaux logiciels en ligne leur permettant d'encoder eux-mêmes leurs données personnelles. De plus, PersoPoint s'occupe maintenant de diverses tâches RH pour lesquelles les membres du service administration RH ne sont plus responsables. Tous ces changements doivent ainsi offrir un gain de temps au service RH du SPF Économie.

Cette hypothèse comprend trois concepts : l'externalisation, les TIC et le gain de temps. Ce dernier concept se définit comme suit :

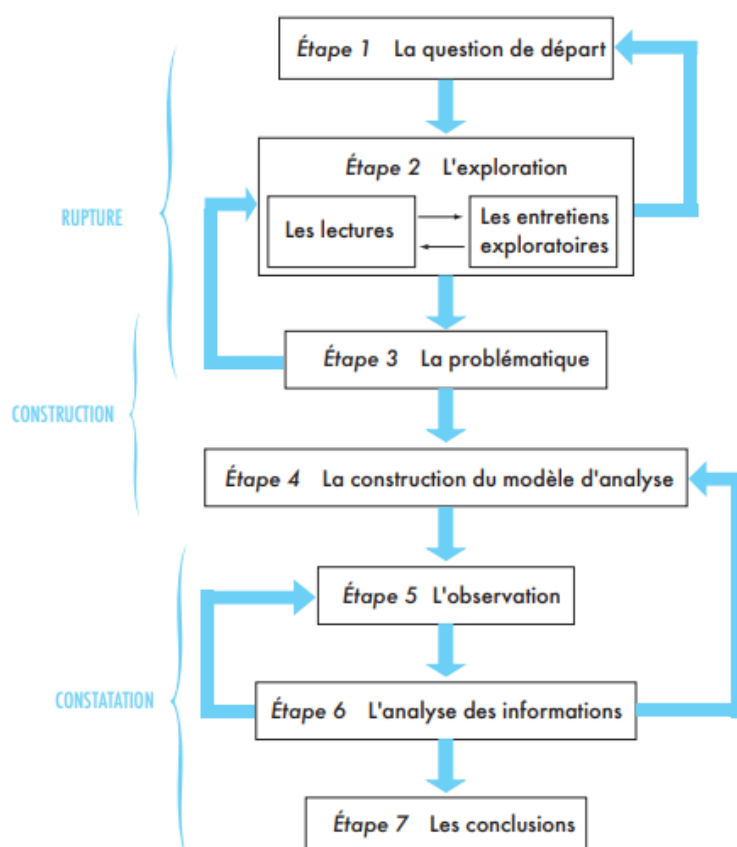
Concept	Dimensions	Indicateurs
Gain de temps	- Durée d'exécution des tâches avant l'externalisation	- Organisation du service - Répartition des tâches - Nombre d'agents par service

	- Durée d'exécution des tâches après l'externalisation	- Nombre d'agents par service - Diminution du nombre de tâches après l'externalisation - Facilitation de réalisation des tâches - Utilisation des outils technologiques
--	--	--

Ces trois hypothèses vont être testées et vérifiées lors des entretiens et de l'analyse des données. La partie suivante va nous permettre de prendre connaissance de la méthodologie utilisée pour effectuer l'analyse mais également la méthodologie utilisée pour l'ensemble du travail.

4. Méthodologie

La démarche adoptée pour effectuer ce mémoire est une démarche hypothético-déductive. Cette démarche sera expliquée en détail grâce à l'ouvrage de Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, Manuel de recherche en Sciences Sociales (2017). Ceux-ci proposent une démarche de recherche scientifique en sciences sociales selon sept étapes.



(Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 29)

Ces sept étapes vont, chacune d'entre elles, être reprises et détaillées par rapport à mon propre travail pour réaliser ce mémoire.

4.1. Étape 1 : La question de départ

La question de départ a été construite sur base de mes observations lors de mon stage. Lors de ma deuxième année de Master en Gestion des Ressources humaines, j'ai réalisé un stage au sein du SPF Économie dans le service d'encadrement Personnel et Organisation, et, plus particulièrement, dans le service « Administration du personnel – Cellule de contact

PersoPoint ». Ce stage se déroulait durant 40 jours, de septembre à décembre 2019. Le SPF Économie, ainsi que le service Personnel et Organisation, seront expliqués dans la partie empirique.

Le service Administration du personnel du SPF Économie travaille, aujourd'hui, avec la direction générale PersoPoint du SPF BOSA, le secrétariat social fédéral. Cela sera détaillé également ci-dessous. Lors de mon stage, j'ai constaté que la collaboration avec PersoPoint créait certaines difficultés pour les membres du service Administration du personnel. En concertation avec mon promoteur, nous avons trouvé intéressant de partir de ces constats pour la réalisation de mon mémoire.

Ce mémoire sera donc basé sur l'étude du cas de l'externalisation du service Administration du personnel du SPF Économie avec PersoPoint. Par conséquent, il est important de garder en tête tout au long du mémoire que celui-ci est l'étude d'un seul cas, avec son propre contexte, sa propre histoire, son propre fonctionnement, ses propres difficultés, etc. Même si PersoPoint travaille pour diverses organisations publiques, la situation peut être très différente d'une organisation à l'autre. Les constatations qui seront tirées de cette étude ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des SPF, même si la démarche utilisée pour ce mémoire résulte d'une démarche scientifique qui tente de se rapprocher au maximum d'une certaine objectivité.

Afin de préciser davantage la question de départ, j'ai effectué diverses recherches, expliquées dans la section suivante.

4.2. Étape 2 : L'exploration

Lors de la phase d'exploration, j'ai, tout d'abord, réalisé une revue de la littérature sur le thème de l'externalisation. Pour cela, j'ai utilisé des mots-clés tels que « externalisation des RH », « outstourcing HR », « externalisation dans les organisations publiques », « externalisation des ressources humaines », etc. J'ai également trouvé plusieurs sources grâce à la bibliographie de mémoires précédents ou d'articles scientifiques sur l'externalisation. Le plus difficile était le manque de littérature sur l'externalisation dans les organisations publiques.

Afin d'y remédier, j'ai consulté des sites tels que l'OCDE, la Cour des Comptes, le SPF BOSA, et j'ai recherché les notes politiques des ministres de la fonction publique.

Lors de cette étape d'exploration, j'ai également rassemblé et écrit toutes mes observations constatées sur mon lieu de stage. Cela nous a permis, avec mon promoteur, de prendre conscience que plusieurs problèmes étaient en partie provoqués par la digitalisation et l'utilisation des outils technologiques. J'ai donc commencé une deuxième revue de la littérature sur le thème, cette fois, des technologies de l'information et de la communication. Les mots-clés utilisés étaient : « TIC », « digitalisation », « numérisation », « gestion électronique des RH », « e-RH », etc.

Ces deux revues de la littérature m'ont permis de découvrir la théorie sur ces sujets et de « faire le point sur les connaissances concernant le problème de départ » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 82).

Ensuite, un entretien exploratoire a été mené avec la coordinatrice du service Administration du personnel au sein du SPF Économie. Celui-ci visait à mieux comprendre l'externalisation avec PersoPoint ; comment celle-ci s'est mise en place, comment elle est organisée actuellement, comment était organisé le service avant PersoPoint, etc. Cet entretien a été mené suivant un guide d'entretien réalisé en amont. Ce dernier était subdivisé en trois thématiques principales : la mise en place de l'externalisation, la situation actuelle et son avis personnel. Les propos recueillis se retrouveront dans la partie empirique de ce mémoire.

A la suite de ces différentes étapes, j'ai pu écrire ma partie théorique sur l'externalisation et l'utilisation des TIC. Cela m'a également permis de construire plus précisément ma problématique de recherche, qui fait l'objet de l'étape suivante.

4.3. Étape 3 : La problématique

« La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est l'angle sous lequel les phénomènes vont être étudiés, la manière dont on va les interroger. » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 108).

Le travail exploratoire, constitué de diverses lectures et d'un entretien exploratoire, m'ont permis d'élargir ma perspective de recherche. Ma question de départ devait évoluer pour y introduire la thématique des technologies de l'information et de la communication. En effet, l'externalisation avec PersoPoint a été accompagnée de nouveaux outils technologiques qui peuvent avoir eu des conséquences sur le travail des membres du personnel. Il était important de prendre en compte ce point dans la question de recherche. Celle-ci est alors devenue la question de recherche finale : « *L'externalisation, en lien avec l'utilisation des TIC, augmente-t-elle la performance des processus administratifs RH ? Le cas du SPF Économie* ». Cette question de recherche comprend deux grands concepts : l'externalisation et les TIC. L'étape suivante explique comment ceux-ci ont été conceptualisés.

4.4. Étape 4 : La construction du modèle d'analyse

La conceptualisation « constitue une des dimensions principales de la construction du modèle d'analyse » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 154). Le modèle d'analyse est un ensemble de concepts, avec leurs dimensions et leurs indicateurs, et d'hypothèses articulées les uns aux autres (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 159).

Pour construire ce modèle d'analyse, j'ai traduit mes concepts en des dimensions et indicateurs observables sur le terrain. Mon travail a ensuite été d'élaborer des hypothèses. Celles-ci sont une proposition de réponse provisoire à la question de recherche. Elles ont été construites sur base de la littérature et adaptées au contexte du cas de l'externalisation du SPF Économie avec PersoPoint. Ces hypothèses ont recours à différents concepts qui ont, eux aussi, été conceptualisés en dimensions et indicateurs afin de les rendre observables et mesurables. Le guide d'entretien utilisé dans l'étape suivante a été élaboré en partie grâce aux différents indicateurs.

4.5. Étape 5 : L'observation

L'objectif de l'observation est de tester les hypothèses, de transmettre un principe de réalité à la recherche et de découvrir des nouveaux aspects du phénomène étudié (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017). Pour récolter les données, j'ai fait le choix d'une démarche qualitative. Celle-ci me paraissait plus pertinente par rapport à mon sujet afin de comprendre les enjeux en présence et le sens que les individus donnent à leurs actions. Il était

important de récolter leur avis personnel, leurs sentiments et leur ressenti face à la situation. La démarche qualitative me permettait donc de mieux saisir l'entièreté des informations que les personnes interviewées allaient me livrer.

Pour cette étape, j'ai opté pour de l'observation directe et de l'observation indirecte. L'observation directe se présente lorsque le chercheur récolte lui-même les informations, en faisant appel à son sens de l'observation et sans avoir recours aux sujets concernés (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017). L'observation indirecte consiste à s'adresser aux sujets pour obtenir l'information (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017).

Concernant l'observation directe, j'ai effectué celle-ci lors de mon stage au SPF Économie. J'ai eu l'occasion d'être pleinement plongée dans le service Administration du personnel et de constater par moi-même ce qu'il s'y déroulait, suite à l'externalisation, notamment.

Pour l'observation indirecte, j'ai fait le choix de réaliser des entretiens avec des membres du personnel du service Administration RH au sein du SPF Économie ainsi qu'avec des membres du personnel de PersoPoint. Cela me semblait important de récolter l'avis des deux services dans les deux SPF afin de garantir une certaine objectivité à la recherche. De cette façon, les points de vue peuvent être confrontés et j'ai pu avoir une vision plus exhaustive de la réalité. Ces entretiens étaient semi-directifs, c'est-à-dire organisés autour de grands thèmes, avec une série de questions-guides mais relativement ouvertes (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017). Les entretiens semi-directifs sont assez pertinents dans une démarche quantitative car ils permettent de guider l'interviewé vers l'information que le chercheur souhaite obtenir tout en lui permettant une certaine liberté dans ses réponses.

Pour mener ces entretiens, j'ai réalisé deux guides d'entretien en amont, un pour le SPF Économie et un pour le SPF BOSA³. Ceux-ci étaient construits sur base des hypothèses et de leurs dimensions et indicateurs ainsi que sur base des risques et recommandations énumérés dans la littérature. Ces guides d'entretien avaient deux thèmes principaux : l'externalisation et les TIC. Par rapport à l'externalisation, il y avait plusieurs sous-thèmes : la mise en place du

³ Voir les deux guides d'entretien en annexe 3 et 4.

processus, la situation actuelle, l'avis personnel, les risques et les recommandations. Concernant les TIC, les sous-thèmes étaient : l'utilisation des TIC, l'avis personnel, les bénéfices, les risques et les recommandations. Les deux guides d'entretien étaient relativement semblables, avec quelques adaptations de formulation des questions pour chaque SPF.

J'ai eu l'opportunité d'interroger quatre personnes du service Administration RH au sein du SPF Économie et quatre personnes de PersoPoint au sein du SPF BOSA. Pour répondre à ma question de recherche, il fallait constater les effets de l'externalisation et de l'utilisation des TIC au sein des services concernés. Ce sont eux qui vivent pleinement l'externalisation et ses conséquences et étaient donc les plus aptes à m'informer sur le sujet.

Étant donné la situation de Coronavirus durant la réalisation de ce mémoire, tous les entretiens se sont réalisés par vidéo Skype ou par téléphone. Deux d'entre eux étaient des entretiens par deux, un du côté du SPF Économie et un du côté du SPF BOSA. Ces entretiens ont une durée variable de 30 minutes à 1 heure et 20 minutes. Ils ont tous été enregistrés et retranscrits en intégralité. Afin de protéger l'anonymat des personnes interrogées, les noms des personnes interviewées seront cachés et un minimum d'informations sera dévoilé sur eux.

Au sein du service Administration du personnel du SPF Économie :

- *Économie 1* (entretien réalisé le 06 mars 2020) : Elle travaille au SPF Économie depuis 2008 où elle a participé à différents services et projets. En janvier 2018, elle a été coordinatrice du service Administration du personnel où elle a rejoint le projet d'interface entre le SPF Économie, le service du Personnel et le service social fédéral. Dans cette fonction, elle avait un rôle de chef de service, de coach, de coordinateur, de gestionnaire d'information et de conseiller.
- *Économie 2* (entretien réalisé le 11 avril 2020) : Elle est experte niveau A1 au sein de la fonction publique. Elle travaille depuis six ans au SPF Économie et a toujours été dans le service Administration du personnel.
- *Économie 3* (entretien par deux, réalisé le 22 avril 2020) : Elle est experte niveau B dans le service Administration du personnel. Elle travaille au SPF Économie depuis plus de trente ans.
- *Économie 4* (entretien par deux, réalisé le 22 avril 2020) : Elle a la même expérience et la même fonction que « *Économie 3* ».

- *Économie 5* (entretien réalisé le 22 avril 2020) : Elle est agent de niveau B dans le service Administration du personnel. Elle travaille au SPF Économie depuis plus de 35 ans.

Au sein de la direction générale PersoPoint du SPF BOSA :

- *PersoPoint 1* (entretien réalisé le 17 avril 2020) : Elle était gestionnaire de dossiers au SPF Personnel et Organisation, intégré aujourd'hui dans le SPF BOSA. Elle est donc devenue gestionnaire de dossiers chez PersoPoint puis a eu une accession de niveau A. En 2016, elle est devenue coordinatrice d'une équipe de gestionnaires de dossiers pour différentes organisations publiques (sans compter le SPF Économie). En tant que coordinatrice, elle était responsable d'encadrer les gestionnaires, elle était le point de contact central avec les différents clients (les RH, le Directeur P&O, le Président des SPF) et elle avait un rôle de management. Elle a dorénavant une autre fonction au sein de PersoPoint.
- *PersoPoint 2* (entretien par deux, réalisé le 20 avril 2020) : Elle est gestionnaire de dossiers chez PersoPoint dans l'équipe s'occupant du SPF Économie. Elle a commencé à travailler dans ce service en août 2019.
- *PersoPoint 3* (entretien par deux, réalisé le 20 avril 2020) : Elle travaille chez PersoPoint en tant que gestionnaire de dossier pour le SPF Économie depuis novembre 2017. Elle est agent de niveau B dans la fonction publique.
- *PersoPoint 4* (entretien réalisé le 28 avril 2020) : Elle travaillait au SPF Économie dans le service Personnel et Organisation. Lors de l'adhésion du SPF Économie avec PersoPoint en 2017, elle a effectué un transfert de personnel et est partie chez PersoPoint. Actuellement, elle est coordinatrice de l'équipe onboarding organisationnel où ils accompagnent le client du début à la fin de son adhésion chez PersoPoint. Leurs missions sont de redéfinir les différents processus, réfléchir à un modèle d'organisation, s'occuper du transfert de budget ou de personnel, prendre en charge la formation, la communication, le « change », etc.

L'ensemble des informations récoltées sera analysé afin de vérifier les hypothèses. C'est l'objet de la prochaine étape.

4.6. Étape 6 : L'analyse des informations

L'analyse des informations vise à vérifier empiriquement les hypothèses, c'est-à-dire « constater si les informations recueillies correspondent bien aux hypothèses » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 266). Cette étape d'analyse permet également de prendre en considération les faits inattendus pour adapter les hypothèses en fonction et proposer des pistes de réflexion (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017).

Lors de cette étape, j'ai tout d'abord préparé les informations en classant chaque extrait des retranscriptions d'entretien par thèmes. Cela s'est réalisé par de simples opérations de traitement de texte. Ensuite, j'ai créé un tableau par hypothèse et leurs indicateurs où j'y ai classé différents extraits représentatifs des entretiens. Ce tableau permet d'avoir une vue d'ensemble des résultats obtenus et de les lier les uns aux autres. Enfin, j'ai analysé les résultats grâce à la triangulation des données, « c'est-à-dire à vérifier si une même constatation est confirmée par plusieurs angles de vue » (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017, p. 299). Pour chaque hypothèse, j'ai comparé la littérature, les résultats obtenus lors des entretiens et les observations effectuées lors de mon stage. Grâce à cette triangulation, j'ai pu confirmer ou infirmer mes hypothèses et suggérer des pistes d'amélioration ou de recherche. Un résumé des analyses sera compris dans la conclusion, qui est l'étape suivante.

4.7. Étape 7 : Les conclusions

Cette étape consiste à rappeler les grandes lignes de la recherche ; la thématique et ses enjeux, les démarches méthodologiques mises en œuvre pour répondre à la question de départ et les principaux résultats. Lors de cette étape, j'ai également tenté de répondre à la question de départ grâce aux différentes analyses. Enfin, les limites de ce travail et les pistes pour les recherches futures y sont présentées ainsi que des recommandations pratiques pour le SPF Économie et le SPF BOSA.

5. Partie empirique

5.1. Présentation des Services Publics Fédéraux (SPF)

Il existe douze services publics fédéraux en Belgique. Chaque SPF a un rôle de soutien au ministre et de service aux citoyens. (Service Public Fédéral Belge, 2020).

Ce mémoire se concentrera uniquement sur le SPF Économie et sur le SPF Stratégie et Appui (BOSA), qui sont présentés dans les sections suivantes.

5.1.1. Le service public fédéral (SPF) Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie

Le SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie est un des services publics fédéraux en Belgique. Celui-ci s'intéresse au marché économique belge et international afin d'aider et de protéger ses acteurs. Plus particulièrement, les missions du SPF Économie sont de « protéger les droits des consommateurs, stimuler l'économie belge et les entreprises, donner un coup de pouce aux particuliers et aux entreprises, contribuer à une meilleure connaissance de l'économie et la société belges, sensibiliser et informer » (SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie, 2019). Cinq valeurs guident les projets du SPF ; à votre service, le respect, forts ensemble, l'excellence et la durabilité. Selon les personnes interviewées, le SPF Économie est une organisation assez hiérarchique, « top-down » et peu souple. Au niveau de l'organisation du travail, ce n'est également pas très flexible. Ils utilisent encore le système de pointage par exemple. Ils sont assez axés sur le contrôle.

Le SPF Économie emploie environ 2000 collaborateurs ; des économistes, des juristes, des statisticiens, des contrôleurs, des chimistes, des collaborateurs administratifs, des chargés en communication, etc. Ceux-ci sont répartis en sept directions générales et en trois services d'encadrement, présentés dans l'organigramme en annexe.

Le service Personnel et Organisation est celui qui va nous intéresser particulièrement. Celui-ci se divise en différents services⁴ : Recrutement et Sélection ; Administration du personnel – Cellule de contact PersoPoint ; Développement de l'organisation ; Formation ;

⁴ Voir l'organigramme en annexe 2

Service juridique ; Bien-être. Le service d'encadrement Personnel et Organisation est le service dans lequel j'ai effectué mon stage, et, plus particulièrement, dans le service Administration du personnel – Cellule de contact PersoPoint.

Dans le service Personnel et Organisation, l'organisation et la culture dépendent assez fortement de la direction en place, selon les dires des interviewés. Il m'a été rapporté que la directrice actuelle a instauré une organisation assez verticale et hiérarchique. Il n'y a pas une culture participative, les membres du personnel participent peu aux prises de décisions et leurs idées ne sont pas souvent prises en compte au niveau de la hiérarchie. Chacun a une fonction et un rôle précis.

Concernant l'externalisation, plusieurs services du service d'encadrement Personnel et Organisation y ont recours. Le service Formation par exemple, fait appel à des firmes pour donner certaines formations (*Économie 1*). Selon *Économie 1*, il y a une tendance, aujourd'hui, à externaliser davantage les formations en les confiant à des professionnels. Le service Recrutements et Sélection travaille, lui, avec le Selor depuis de nombreuses années. Enfin, le service Administration du personnel, celui qui nous intéresse particulièrement, est soutenu par PersoPoint, le secrétariat social fédéral, depuis 2017.

Le service Administration du personnel – Cellule de contact PersoPoint s'occupe de la gestion des dossiers du personnel au point de vue administratif. Il est également une cellule intermédiaire entre PersoPoint et les agents. Par exemple, il est chargé de transmettre les informations à PersoPoint, de faire signer les arrêtés réalisés par PersoPoint, il a une fonction de communication avec les agents du SPF pour les aider à utiliser les outils, etc. Chaque membre du service est assez polyvalent, même si chacun garde sa spécificité. Par exemple, un agent va davantage s'occuper du pécuniaire, un autre des pensions, un autre des entrées en service, etc.

Avant 2017 et donc avant la collaboration avec PersoPoint, le service Administration RH était organisé en cellules distinctes. Il y avait, par exemple, le service congé, le service maladie, le service formation, le service traitement, etc., et chaque cellule travaillait

indépendamment. Selon les membres du service Administration du personnel, chacun était beaucoup plus expert dans sa matière. Le paiement des traitements était déjà externalisé, avant PersoPoint, par le SCDF (service central des dépenses fixes) qui faisait partie du SPF Finances. Aujourd'hui, le SPF BOSA traite l'ensemble. Les fonctions et l'organisation du SPF BOSA et de PersoPoint font partie de la section suivante.

5.1.2. Le SPF Stratégie et Appui (BOSA)

Le SPF BOSA a été créé le 1^{er} mars 2017 afin d'intégrer les services du SPF Personnel et Organisation (y compris Selor, IFA, FED+ et PersoPoint), du SPF Budget et Contrôle de la Gestion, de Fedict et d'Empreva dans une seule entité. Celui-ci résulte du projet de « redesign » de l'administration fédérale initiée en octobre 2014 par le gouvernement. Ce projet « a pour but d'augmenter l'efficacité des services publics et d'améliorer le service aux citoyens et entreprises via l'intégration et l'amélioration des processus communs. » (Service public fédéral Stratégie et Appui, 2016). Six axes thématiques ont été implémentés durant les trois dernières années afin de répondre à cet objectif (Vandeput, 2017). Deux de ces axes nous intéressent particulièrement ; « Une structure organisationnelle efficace » et « L'amélioration du service et des processus ». L'axe relatif à la structure organisationnelle efficace concerne la création du SPF BOSA. L'axe de l'amélioration du service et des processus se rapporte à PersoPoint ainsi qu'à la numérisation qui lui est afférente. (Vandeput, 2017).

Avant 2017 et la création du SPF BOSA, la politique de ressources humaines fédérales était élaborée par le SPF Personnel et Organisation (SPF P&O). Celui-ci fournissait des produits et services aux différents SPF clients. Le SPF P&O était composé d'une série d'entités ; le SELOR (bureau de sélection de l'administration), l'Institut de Formation de l'Administration Fédérale (IFA), la DG Développement de l'Organisation et du Personnel (DG DOP), la DG Ressources humaines et Carrière (DG RHC), la DG Communication interne et Gestion des connaissances (DG COMM-KM), la DG eHR, le service Marchés publics et le service FED+. Le SPF P&O était donc, déjà, un partenaire spécialisé dans plusieurs domaines RH. (SPF P&O, 2010).

Aujourd'hui, le SPF BOSA est responsable d'assister le gouvernement et de soutenir les organisations fédérales dans divers domaines : « IT, RH, gestion de l'organisation et politique

d'intégrité, budget, comptabilité et marchés publics » (SPF Stratégie et Appui, 2017). Plus concrètement, les missions du SPF Stratégie et Appui sont d' « assurer le contrôle, notamment en matière de budget et de comptabilité et de soutenir les organisations fédérales en mettant à leur disposition des produits et services variés » tels que le recrutement, la gestion du personnel, le développement du personnel, etc. (SPF Stratégie et Appui, 2017).

Le SPF BOSA se veut proactif et en constante adaptation aux changements de contexte (Boon, 2018). Il participe, en concertation avec les parties prenantes, à la modernisation de la fonction publique fédérale (Boon, 2018). Sa structure est peu hiérarchisée et « chaque fonctionnaire est responsable de la réalisation de la mission » (Boon, 2018, p. 8). Il œuvre en accord avec l'approche de la responsabilité sociétale et tente de poursuivre ses missions avec le moins de ressources possibles (Boon, 2018). Son objectif est de « créer une organisation très mobile et flexible, tant au niveau des structures et des systèmes, qu'à celui de la mentalité des membres du personnel » (Boon, 2018, p. 9). Cette culture et ce type d'organisation du travail sont confirmés par l'ensemble des personnes interrogées au sein du SPF BOSA.

Dans son analyse contextuelle, le SPF BOSA met en avant certaines tendances et facteurs qui influencent son fonctionnement actuel et futur. Parmi ceux-ci, les exigences d'efficacité et d'effectivité, la digitalisation croissante, l'intégration de systèmes IT, etc. (Boon, 2018). La création du SPF BOSA va de paire avec une numérisation et une digitalisation des processus (Boon, 2018). Ceux-ci jouent un rôle dans l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts (Boon, 2018). Dans le domaine de la gestion et du développement du personnel, plus particulièrement, le « suivi et la digitalisation poussés des processus peuvent donner lieu à un sérieux gain d'efficacité » (Boon, 2018, p. 25). Le SPF BOSA cherche également à atteindre une simplification administrative grâce à « la digitalisation de la prestation de services et à la réduction des flux papier » (Boon, 2018, p. 25).

Concernant les clients du SPF Stratégie et Appui, ce dernier travaille prioritairement avec le gouvernement et les organisations de la fonction publique fédérale et leurs membres du personnel, comme par exemple les services publics fédéraux (SPF), les services publics de programmation (SPP), les établissements scientifiques, etc. (SPF Stratégie et Appui, 2017). Un des objectifs transversaux principal du SPF BOSA est de « responsabiliser les SPF, moderniser

leur fonctionnement et en améliorer l'efficacité à partir d'une vision commune pour et approuvée par tous les SPF » (Boon, 2018, p. 24).

Le SPF BOSA est divisé en six directions générales :

- DG Budget et Évaluation de la Politique ;
- DG Transformation digitale ;
- DG Recrutement et Développement ;
- DG PersoPoint ;
- DG Comptable fédéral et Procurement ;
- DG Service d'Appui interne.

La direction générale PersoPoint est celle qui va nous intéresser particulièrement car ce service s'occupe de l'administration du personnel et des salaires du SPF Économie. Il est défini plus en détail dans la section suivante.

5.1.2.1. La direction générale PersoPoint

PersoPoint est un secrétariat social chargé de l'administration des salaires et du personnel de l'administration fédérale. Il constitue une mise en commun des ressources entre SPF (Boon, 2018). Sa mission est de « garantir une administration du personnel et des salaires efficace, orientée clients et de qualité » (PersoPoint). Ses valeurs sont l'orientation clients, le respect, l'esprit d'entreprise et de fiabilité. Selon les interviewés, PersoPoint a une culture de management horizontale, les collaborateurs peuvent s'exprimer et donner leurs avis, il y a une volonté de collaboration et de participation des collaborateurs. L'organisation du travail est assez flexible, le télétravail est prôné, tout comme le management par objectif, par exemple.

PersoPoint est organisé en plusieurs équipes : il y a les équipes de gestionnaires de dossiers, une équipe juridique, une équipe « onboarding », une équipe de paie, etc. Généralement, chaque organisation cliente a sa propre équipe de gestionnaires de dossiers avec un coordinateur à sa tête. Pour le SPF Économie, cette équipe est composée de 15 personnes ; sept personnes dans la partie francophone, dont une qui s'occupe du salaire dans le moteur salarial, et huit personnes dans la partie néerlandophone. Plusieurs de ces gestionnaires de dossiers ont effectué un transfert de personnel lors de l'intégration du SPF Économie dans

PersoPoint, et travaillaient au SPF Économie avant. Concernant le fonctionnement du service, chaque gestionnaire de dossiers est responsable d'un certain nombre de dossiers répartis équitablement. Ce sont des gestionnaires généralistes, ils s'occupent de tous les événements de la carrière des agents, de l'entrée en fonction jusqu'à la fin de la carrière. Cette polyvalence est une volonté de PersoPoint.

Concrètement, PersoPoint assure les services suivants (SPF Stratégie et Appui, 2017) :

- Administration du personnel : PersoPoint gère le traitement administratif de tous les événements de la carrière d'un membre du personnel depuis son entrée en fonction jusqu'à la fin de sa carrière. Cela comprend, par exemple, le recrutement, la gestion des congés et absences, l'administration des départs et pensions...
- Administration des salaires : PersoPoint calcule et paie les salaires, les allocations et les compensations pour les membres du personnel statutaires et contractuels des organisations fédérales. Il veille également à la conformité des obligations fiscales et sociales.
- Conseil et assistance juridique : la cellule juridique de PersoPoint apporte un soutien aux gestionnaires de dossiers et aux clients dans les affaires complexes et les questions juridiques.
- Rapportage : PersoPoint crée des rapports complets à partir des données enregistrées dans le système de gestion de l'administration du personnel (SCOPE) et dans le moteur salarial. PersoPoint fournit également des rapports sur mesure au service de la politique RH de chaque organisation cliente.

PersoPoint offre deux applications pour les travailleurs ; l'application SAGO et le programme SCOPE. SAGO permet aux membres du personnel des organisations clientes de communiquer directement avec les gestionnaires de dossiers de PersoPoint. SCOPE est utilisé pour introduire les demandes de certains congés et absences. (PersoPoint).

Pour l'instant, la plupart des organisations fédérales travaillent avec PersoPoint uniquement pour l'administration des salaires de leurs membres du personnel. Parmi les nombreux clients de PersoPoint pour l'administration des salaires, nous pouvons retrouver ;

l'AFSCA⁵, l'Autorité Belge de la Concurrence, la Banque Nationale de Belgique, le Conseil d'État, le Conseil Supérieur des Indépendants et des PME, le SPF Affaires Étrangères, le SPF Finances, etc. (PersoPoint). Dans les années à venir, PersoPoint sera également en charge de l'administration du personnel de ces différentes institutions. Pour le moment, certaines organisations ont déjà fait le choix de confier leur administration du personnel à PersoPoint ; le SPF Stratégie et Appui (BOSA), le SPF Mobilité, le SPF Économie, le SPF Justice, la Régie des bâtiments, le SPF Intérieur ainsi que Belspo et les Établissements Scientifiques Fédéraux. (PersoPoint).

Ce chapitre nous a permis de connaître les deux organisations relatives à ce mémoire. Nous allons à présent nous concentrer sur le cas de l'externalisation du SPF Économie avec PersoPoint et son intégration dans PersoPoint, ce qui est appelé « onboarding ».

5.2. Le cas du SPF Économie et de PersoPoint

Le SPF Économie travaille avec PersoPoint depuis le 1^{er} février 2017 pour la gestion de son personnel. Il est le deuxième SPF externe à avoir intégré PersoPoint, après le SPF Mobilité. De ce fait, le SPF Économie a vécu un trajet assez particulier lors de son intégration dans PersoPoint. Ce contexte a beaucoup influencé le parcours entre le SPF Économie et PersoPoint, et a certainement toujours une influence aujourd'hui. Les différentes personnes interrogées ayant vécu l'onboarding du SPF Économie me permettent de l'expliquer en quelques mots.

Avant l'entrée effective de l'organisation cliente dans PersoPoint, un grand travail en amont doit se faire. Tout d'abord, en 2012, au SPF Économie, ils ont choisi les personnes qui allaient être « onboardé » chez PersoPoint. Il faut savoir que chaque fois qu'un SPF intègre PersoPoint, le SPF client doit, soit transférer des gestionnaires de dossiers pour la gestion administrative des dossiers, soit allouer un budget pour que PersoPoint puisse recruter de nouveaux gestionnaires. Pour le SPF Économie, 18 personnes se sont portées candidates pour aller travailler chez PersoPoint. Durant les cinq années qui ont suivi, différentes étapes se sont succédé :

⁵ Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire

- Définir un nouveau modèle d'organisation. Le service Personnel et Organisation travaillait en cellules spécialisées, cependant, la volonté avec PersoPoint était de travailler avec des gestionnaires généralistes. Il fallait donc réorganiser le service ;
- Former les nouveaux gestionnaires à devenir des gestionnaires généralistes chez PersoPoint et former les gestionnaires restant au SPF Économie pour leurs nouvelles tâches ;
- Définir les nouveaux processus et adapter la manière de travailler ;
- Numériser tous les dossiers papiers. Pour cela, ils sont aidés par une société externe qui scanne chaque papier selon les normes de PersoPoint ;
- Former tous les agents aux nouveaux outils informatiques et aux nouveaux programmes.

Enfin, en février 2017 s'est déroulé la dernière étape du trajet, l'onboarding effectif ; le déménagement et l'entrée en fonction des nouveaux collaborateurs chez PersoPoint.

Toutes ces étapes ont pris énormément de temps et ont créé un véritable changement au sein du service Personnel et Organisation. Cependant, changer une organisation, une culture et des façons de travailler n'est pas un trajet facile, comme nous le fait remarquer *PersoPoint 4*.

De plus, le SPF Économie était l'un des premiers à intégrer PersoPoint, ils représentaient donc le « projet pilote », le test de PersoPoint dans la réalité. Évidemment, beaucoup de problèmes et d'erreurs sont alors apparues, ce qui n'a pas rendu l'adhésion plus facile pour les collaborateurs. Toutes les personnes interrogées, que ce soit du SPF Économie ou de PersoPoint, reconnaissent les nombreuses difficultés auxquelles les deux SPF ont dû faire face lors de l'onboarding. Par exemple, certains outils informatiques n'étaient pas prêts, les agents n'ont donc pas pu s'y former et se sentaient extrêmement perdus. Il y a également eu beaucoup d'erreurs lors des conversions de données dans les différents programmes, ces derniers n'étaient pas à jour, etc. PersoPoint a pris connaissance de ces difficultés au fur et à mesure du temps et essaye de les améliorer constamment. Les processus évoluent encore aujourd'hui et sont régulièrement adaptés. D'autres processus ont d'ailleurs été repris en interne sur demande de PersoPoint car le personnel du SPF Économie était plus compétent pour les traiter spécifiquement. Cependant, tout cela a eu un impact assez négatif auprès des agents du SPF Économie et ces erreurs et complications peuvent toujours avoir des conséquences sur le travail actuel.

Concrètement, aujourd'hui, PersoPoint s'occupe de différents processus pour le SPF Économie, dont, par exemple, l'entrée en fonction, les demandes de congés, les maladies, les promotions, etc. Deux processus vont être expliqués afin de mieux comprendre le rôle de chaque service. Lorsqu'un agent veut demander une pause carrière, l'agent remplit lui-même le formulaire, le fait valider par son chef de service et introduit ensuite la demande par « ticket » dans SAGO, le programme de PersoPoint. Dans ce cas, le service Administration RH du SPF Économie n'intervient même plus. En revanche, lors d'une promotion, le service Administration RH reçoit le dossier de promotion du Comité de direction contenant le code de la fonction, les données d'identification de la personne, le grade dans lequel elle est promue, etc. Le service RH réalise alors un « ticket » à PersoPoint avec la demande de promotion et toutes les informations et documents nécessaires. PersoPoint va adapter cela dans son programme SCOPE, informer leur service pécuniaire du nouveau traitement de la personne et réaliser l'arrêté de la décision. Cet arrêté revient ensuite au service Administration RH via le système de ticketing. Celui-ci sera alors vérifié puis déposé dans un signataire qui doit être signé par le Directeur P&O, le Président du Comité de direction et le Ministre. Une fois que l'arrêté est signé, le service Administration RH le télécharge dans le dossier digital de la personne. A ce moment, la promotion est effective et PersoPoint peut commencer à donner le nouveau traitement à la personne.

Cette section nous a permis de mieux connaître le cas spécifique de l'externalisation du SPF Économie avec PersoPoint. Dans la partie suivante, les différentes difficultés liées à l'externalisation que j'ai eu l'occasion d'observer lors de mon stage de septembre à décembre 2019 seront présentées. Les propos des personnes interrogées seront exposés par la suite.

5.3. Difficultés observées lors de mon stage

Lors de mon stage au SPF Économie dans le service Personnel et Organisation et, plus spécifiquement dans le service administration du personnel, j'ai constaté différentes difficultés liées à l'introduction de PersoPoint. La mise en place de PersoPoint a créé un véritable changement organisationnel au sein de la direction Personnel et Organisation du SPF Économie. Il a été assez difficile pour les travailleurs de s'adapter au nouveau fonctionnement

de travail et d'accepter les changements qui en découlent. De plus, PersoPoint était un nouveau service et le SPF Économie était une de leurs premières organisations clientes.

Nous allons à présent explorer les différentes difficultés relevées lors de mon stage.

5.3.1. Difficulté de communication

La première difficulté que j'ai pu constater, et une des difficultés majeures, est la communication. Les agents du service Administration RH réalisent des demandes auprès des gestionnaires de dossiers de PersoPoint par « ticket ». Par exemple, lors d'une entrée en fonction décidée par le SPF Économie, l'agent administratif RH doit compléter un formulaire sur le site de PersoPoint avec toutes les informations concernant le nouvel agent (nom, adresse, expérience, nom du service, etc.). Le gestionnaire de dossiers de PersoPoint se voit alors attribuer un « ticket » dans le système. Une fois cette demande traitée, le service RH recevra un mail avec le lien vers la réponse du gestionnaire de dossiers.

Cependant, ce système pose problème car tout est informatisé et il n'y a aucun contact personnel. Les « tickets » sont des messages froids et impersonnels où les agents ne cessent de se faire des demandes les uns aux autres. Chacun interprète le message à sa manière et cela peut créer des mésententes et des frustrations. Par exemple, au début de la collaboration avec PersoPoint, les tickets étaient directement fermés, les agents du SPF Économie n'y avaient plus accès et ne pouvaient plus les modifier après les avoir envoyés. Lorsqu'ils voulaient ajouter une information ou modifier un point, ils devaient donc à chaque fois créer un nouveau ticket. Cela était frustrant pour eux et d'un autre côté, c'était également mal vécu auprès des agents de PersoPoint car ils se sentaient assaillis d'énormément de tickets par jour. Cette situation causait donc des sentiments négatifs dans les deux services. Aujourd'hui, ils ont changé leur système et ont permis de modifier les tickets en cours.

En outre, les agents de ces deux services ne se connaissent pas forcément entre eux et ont, généralement, des contacts uniquement par « ticket » ou par mail. Ce manque de relation n'est pas propice à une bonne entente et ne crée pas de bonnes conditions pour une collaboration efficace. Dans d'autres SPF clients de PersoPoint, par exemple, ils fixent une rencontre une fois par semaine afin de discuter ensemble des nouveaux dossiers, des difficultés éprouvées, etc. Cela permet de créer des liens, de partager leurs avis et de mettre à plat toutes les situations rencontrées.

De plus, auparavant, les membres du service Administration RH du SPF Économie pouvaient contacter les gestionnaires de dossiers de PersoPoint par téléphone lorsqu'ils avaient une question ou besoin d'aide. Actuellement, cela a été interdit par PersoPoint, seules les communications par « ticket » ou par mail sont admises. Les membres du service du personnel vivent difficilement cette interdiction car ils ont l'impression que cela leur fait perdre du temps et complique la gestion de leur travail. De plus, cela diminue encore davantage les contacts personnels entre les agents des deux services.

Ensuite, ce système crée également un manque de contact personnel entre tous les employés du SPF Économie et leurs gestionnaires de dossiers de PersoPoint. Quand l'externalisation n'était pas encore effective, les agents pouvaient se rendre au service RH lorsqu'ils avaient une demande ou un problème spécifique. Ils pouvaient également se croiser dans le bâtiment ou autre. Aujourd'hui, les agents du SPF Économie ne rencontrent jamais leur gestionnaire de dossier de PersoPoint. Il y a une absence de relation et cela peut se ressentir lorsqu'il y a des dossiers avec des complications. Au quotidien, on remarque que les membres du personnel se tournent vers alors le service RH du SPF Économie, qui va devoir faire le lien entre les agents et PersoPoint.

De plus, cette organisation est assez récente, les employés n'en ont pas encore l'habitude et ne comprennent pas toujours le fonctionnement. Les différentes applications de PersoPoint (SCOPE et SAGO) ne sont pas toujours intuitives, les personnes peuvent donc se sentir perdues et stressées vis-à-vis de ces outils. Le manque de contact avec les gestionnaires de dossiers ne les rassure pas, au contraire.

En outre, les personnes de PersoPoint ne sont pas sur le terrain et ne voient pas les difficultés et les manques au quotidien. Ce sont les agents du service Administration RH qui doivent leur rapporter les soucis évoqués par les agents, ce qui peut amener davantage de tensions entre les deux services.

5.3.2. La différence de culture

Comme expliqué précédemment, le SPF Économie tend vers une culture de contrôle tandis que le SPF BOSA met en place les News Ways of Working (NWOW) avec des principes de liberté, d'autonomie et de confiance du collaborateur. Cette différence peut parfois poser problème. Par exemple, le SPF Économie travaille avec une pointeuse mais PersoPoint n'avait

pas développé d'outil technologique et technique adapté permettant de prendre en compte la pointeuse. PersoPoint pousse donc le SPF Économie à arrêter ce système, ce qui fait l'objet de nombreux débats entre les deux organisations.

5.3.3. Le partage des responsabilités

Les membres du personnel du SPF Économie ont davantage de responsabilités suite à l'introduction de PersoPoint. Par exemple, ils vérifient si leur dossier personnel est à jour, ils modifient eux-mêmes leurs données personnelles lorsqu'il y a un changement, ils téléchargent leurs documents et attestations lors d'une absence ou d'un congé, etc.

Les agents du service Administration RH sont parfois perdus par le partage de responsabilités entre le SPF Économie et PersoPoint. Ils ne savent pas toujours à qui revient la responsabilité entre les deux services.

5.3.4. Manque de confiance envers PersoPoint

Aujourd'hui, suite aux différentes situations épineuses avec PersoPoint et les dysfonctions rencontrées, les agents du service Administration RH éprouvent un manque de confiance envers le travail de PersoPoint. Ils ressentent de la frustration qui est reportée dans leurs relations avec les gestionnaires de dossiers. La responsable du service Personnel et Organisation au sein du SPF Économie réagit en supprimant certaines tâches confiées auparavant à PersoPoint et en les rétablissant en interne.

5.3.5. Diminution du sentiment de valeur et d'importance

Les agents du service Administration RH vivent difficilement leur nouvelle fonction suite à l'introduction de PersoPoint. Leur travail a été complètement modifié et ils le ressentent parfois comme un manque de sens et d'importance. Leurs tâches sont principalement administratives comme par exemple, l'encodage de données, les scans et les vérifications de données.

5.4. Présentation des principaux résultats

Dans cette partie, un tableau de synthèse des résultats sera présenté. Celui-ci contient le report des principaux résultats obtenus lors des entretiens avec le SPF Économie et le SPF BOSA. Il est organisé en fonction de chaque hypothèse et de ses indicateurs. Plusieurs extraits d'entretien représentatifs seront donc fournis pour chaque indicateur.

Indicateurs	Extraits d'entretien
Hypothèse 1	
Satisfaction du client	Économie 3 : « Les collaborateurs reviennent chez nous alors qu'ils devraient avoir une réponse correcte et complète dès le départ. » Économie 4 : « Les gestionnaires chez PersoPoint sont des généralistes qui traitent les dossiers de A à Z et ce n'est pas possible d'avoir une connaissance comme avant, ce n'est pas faisable. Et comme <i>Économie 3</i> disait, on perd un peu de qualité. »
Respect des délais	Économie 4 : « Il y a le dossier digital, plus d'autonomie pour certaines choses, avant tu avais besoin de 2-3 signatures pour quelque chose, maintenant c'est plus simple et ça peut aller plus vite. » Économie 5 : « Ce qui se passe maintenant, c'est qu'il y a beaucoup de "péchés" de jeunesse des nouveaux systèmes, les maladies de jeunesse, et donc il y a des choses qui ne vont pas et on doit au fur et à mesure essayer de corriger et d'adapter mais parfois ça a des impacts très négatifs. »

Rapidité de prise en compte	Économie 2 : « Un des gros défauts c'est que ça a fortement allongé les délais de réponse et la finesse des réponses parfois aussi. Parce que comme tout le monde est polyvalent, dès qu'on rentre dans des cas un peu spécifiques [...], ça prend beaucoup plus de temps. »
Description de la fonction	PersoPoint 3 : « Ici, on passe d'une promotion à un congé, d'un congé à une maladie... Donc on connaît les choses mais pas dans la profondeur, je dirais. On est toujours obligé d'aller voir nos notes pour traiter quelque chose. » Économie 3 : « Avant 2017, on avait vraiment des cellules à part, des services à part. On avait le service congé, le service maladie, le service formation, vraiment des plus petits services qui travaillaient indépendamment. Économie 4 : Et chacun était plus expert dans la matière. »
Nombre de tâches dans la fonction	PersoPoint 3 : « On est tous polyvalents, il n'y a pas un agent qui est expert en une matière, on doit être tous experts dans toutes les matières. Ce qui est assez difficile dans un sens parce que finalement, on fait tellement de choses que c'est impossible de tout connaître par cœur. »

Hypothèse 2

Sentiment de dépendance envers le prestataire	PersoPoint 1 : « Certains SPF se sont sentis dépossédés de la main mise sur les dossiers, dépossédés d'une certaine expertise, dépossédés d'une certaine prise de décision, dépossédés de leur spécificité. » Économie 1 : « On ne peut pas encoder nous-mêmes, on ne doit pas rédiger les arrêtés nous-mêmes donc on ne le fait pas, on vient en bout de chaîne. On est très dépendants d'eux. »
---	---

Sentiment de perte de contrôle	Économie 4 : « Tu perds le contrôle parce que tu n’as pas de vue sur les mails, les questions, comment c’est posé, qu’est-ce qu’il y avait à la base... » PersoPoint 4 : « Parfois tu as des SPF qui veulent tout contrôler donc ils veulent savoir si quelqu’un a changé son adresse, si quelqu’un a changé son numéro de compte... mais le fait que l’agent sait le faire lui-même en ligne, le SPF n’a plus la main dessus. »
Sentiment de perte d’autonomie	Économie 5 : « Parfois quand on veut faire des choses avec nos initiatives en pensant que c’est mieux pour le dossier, clairement non, chez PersoPoint c’est comme ça et pas autrement. »
Sentiment de rejet du projet d’externalisation	PersoPoint 1 : « Les SPF d’origine bataillaient un petit peu pour essayer de récupérer des compétences mais c’était dans les processus chez PersoPoint et donc ils ne pouvaient pas. Et du coup il y avait cette espèce de résistance au changement. » PersoPoint 4 : « Il y a beaucoup de résistance contre le "change" et donc ça fait que le trajet n’est pas toujours facile. »
Sentiment de crainte de perdre sa fonction	Économie 2 : « Et il faut pouvoir aussi laisser partir l’activité, ce que tout le monde n’arrive pas. » PersoPoint 1 : « Il y a certains SPF qui l’ont mal vécu parce qu’on leur a retiré des compétences. Et je pense que ça, ça a vraiment été très dur pour eux. »
Durée de réalisation d’une tâche spécifique	PersoPoint 3 : « Je trouve quand même que ça prend beaucoup plus de temps parce que, par exemple, un arrêté qu’on doit faire signer, donc nous on le fait, ensuite il doit aller chez Économie, être signé par Économie, puis de nouveau chez nous, et je trouve que ça met beaucoup plus de temps qu’avant pour avoir par exemple un document signé. »

Nombre de travailleurs	Économie 2 : « Là, techniquement, on a doublé le nombre de personnes qui s'occupent du même nombre de dossiers. Avant, on était 18 et maintenant on est deux fois 18. »
------------------------	---

Hypothèse 3

Répartition des tâches	Économie 2 : « On encode nos tickets, exactement les mêmes données sont ré-encodées dans la base de données donc c'est vraiment du double encodage. »
Nombre d'agents par service	Économie 1 : « On ne voit pas vraiment un résultat d'efficacité, ils n'ont pas vraiment besoin de moins de personnel, par contre, nous, on a besoin de personnel pour pouvoir faire le relais, donner toujours toutes les décisions à PersoPoint. »
Diminution du nombre de tâches après l'externalisation	Économie 5 : « Quand tu dois introduire des demandes de congés exceptionnels, des congés de circonstances ou autre, maintenant chaque agent le fait lui-même depuis son PC donc tu gagnes beaucoup de temps. » PersoPoint 2 : « Maintenant qu'il y a SCOPE, ils (ndlr : les agents) peuvent introduire eux-mêmes leur nouvelle adresse ou leur numéro de compte, peut-être qu'avant, ils devaient transmettre un mail à leur RH et que leur RH devait le transmettre... »
Facilitation de réalisation des tâches	Économie 2 : « Ici, le problème qu'on a eu c'est qu'on a dû adapter notre travail aux outils qui n'étaient pas suffisants. Et les outils dictent notre travail alors que techniquement ils devraient être à notre service. »

	Économie 3 : « Il avait quand même 2 applications en plus donc tu as SCOPE et SAGO, et pour les gens, là ça devenait trop compliqué. Ils doivent introduire certaines demandes dans SCOPE et d'autres demandes via SAGO et là ils ne s'en sortaient pas. Encore maintenant, certains sont tout à fait perdus. » Économie 2 : « Mais la plupart (ndlr : les agents) trouvent ça plus lourd et plus compliqué pour rassembler les infos. Parce qu'on a beaucoup, beaucoup de sources à l'heure actuelle d'informations. »
Utilisation des outils technologiques	Économie 3 : « Oui, c'est un gain de temps, ça c'est certain. Il y a moins de manipulations, un dossier est signé numériquement puis il va directement dans le dossier numérique, on ne va pas manipuler ce dossier papier pour le mettre dans telle ou telle classe. » PersoPoint 1 : « J'ai envie de dire, pour un bête congé, c'est quelque chose qui prenait vraiment un temps incroyable, il fallait presque 2 semaines pour que la boucle soit bouclée. Et maintenant, grâce aux moyens informatiques, on fait la demande en ligne sur le site de la sécurité sociale, ça prend 5 minutes chrono au gestionnaire de dossiers, 5 minutes chrono à l'agent et c'est bouclé. »

Indicateurs supplémentaires aux hypothèses

Différence de culture	Économie 2 : « On a eu des relations très, très tendues au début, il y avait une grosse différence de culture » PersoPoint 4 : « C'est un changement de culture aussi qui est important de mener dans les SPF. Moi je compare toujours ça à essayer de rentrer un carré dans un trou qui est fait pour un rond (rires). C'est une adaptation des 2 côtés et c'est pour ça qu'il faut prendre son temps. »
-----------------------	---

	PersoPoint 1 : « Il y a une différence de culture entre la culture de PersoPoint et la culture des SPF de façon générale. Maintenant, je pense que ce n'est absolument pas ressenti par le client parce que le client, lui, il est seulement en contact avec le coordinateur et l'équipe de gestionnaires de dossiers qui s'occupent de lui et c'est vraiment avec un canevas processus-templates. »
Contacts personnels entre les RH et les agents	Économie 4 : « Les gens avaient l'habitude de connaître les gens ou les adresses où s'adresser, les services étaient plus petits alors c'était plus individuel. Et maintenant avec PersoPoint, t'as un numéro de ticket, t'es un client mais c'est plus distant. » Économie 5 : « Il y a quand même beaucoup de gens qui se plaignent finalement de ne pas avoir de contact direct ou de compréhension directe de leur problème ou de leur demande. » PersoPoint 1 : « Le fait d'être délocalisé et de fonctionner avec un système de ticketing par SAGO, l'agent ne peut même plus contacter son gestionnaire par mail, sur la boîte mail privée, c'est un système de ticketing, ça a été assez mal vécu au début parce que les agents ne savent pas qui est derrière le ticketing. » PersoPoint 4 : « [...] c'est un peu la modernisation des choses. Je vous avoue qu'au début, les agents ont eu dur avec ça et pour certains groupes ça va toujours rester un point important mais si on regarde la population, la majorité des agents, ça ne pose pas de problème.
Collaboration entre les deux organisations	PersoPoint 1 : « Les SPF sont clients de PersoPoint et c'est une collaboration donc on ne va pas parler en termes d'erreur ou de responsabilité, on va parler plutôt en termes de collaboration et que tout le monde mette tout en œuvre pour que les agents reçoivent un salaire correct, dans les temps et une carrière qui soit bien suivie... »

	Économie 3 : « Je suppose qu'ils estiment que comme c'est eux qui doivent gérer tous les dossiers, que c'est à eux de prendre la décision, alors que c'est le contraire, nous on est le client, c'est à nous de dire ça ou ça ou ça. Mais ils ont parfois du mal. Et puis ils estiment que nous, on ne fait pas bien notre travail parfois. Mais bon, nous de notre côté, on dit la même chose (rires). Donc ce n'est pas évident. » PersoPoint 2 : « Nous sinon c'est par écrit. Ce n'est pas très convivial disons, enfin je trouve. » PersoPoint 3 : « On n'a pas spécialement de bons rapports parce qu'on ne se connaît pas donc on ne sait pas créer des liens et du coup derrière notre PC on n'a pas l'impression qu'il y a quelqu'un... »
Centralisation	Économie 1 : « Le point positif c'est quand même qu'il s'agit d'une professionnalisation et un essai d'établir partout la législation de la même façon. » Économie 5 : « Le fait d'avoir voulu créer un gros secrétariat social qui reprend toute la carrière des gens depuis le début de l'entrée dans l'administration jusqu'à la pension, l'idée en soit elle est bonne. » PersoPoint 4 : « Je voyais vraiment les avantages dans le sens que tout le monde travaillait de la même façon, tout le monde adhère aux mêmes règles, il y a un système qui gère le tout au lieu que chaque SPF ait son propre système ICT... » PersoPoint 3 : « Moi je trouve que c'est bien à ce niveau-là, que peu importe où on travaille, notre dossier est censé être géré de la même façon. »
Manque de sens dans le travail	Économie 2 : « T'avais un produit fini aussi à la fin, qui est un arrêté ou quelqu'un qui a son changement de situation fait, et qui est tenu au courant assez vite. Avec PersoPoint, c'est beaucoup plus dématérialisé, on est plus à la source, on est plutôt à la fin. »

	Économie 3 : « Avant, on traitait une demande de A à Z, jusqu'à la finalisation, la signature, c'était chez nous. Maintenant, [...] nous on n'est que la finalité en fait. » Économie 2 : « La nature réflexive est moins au centre de notre travail à l'heure actuelle. Elle vient par la force des choses mais les outils te retirent un peu ça. Parce que c'est parti chez PersoPoint aussi, tout simplement, c'est eux maintenant qui sont censés gérer ça. Mais parfois on a un peu l'impression de faire du bête travail d'encodage pour les tickets. »
--	---

Ce tableau de synthèse nous a permis de prendre connaissance des données récoltées sur le terrain. Dans la partie suivante, nous allons analyser ces données et les comparer à la littérature. Cela nous permettra de vérifier les hypothèses et d'en tirer des conclusions.

6. Discussion

Cette partie va nous permettre d'analyser les résultats obtenus sur le terrain. Une triangulation entre la littérature, les données recueillies lors des entretiens et les données recueillies lors de mon stage, sera opérée pour chaque hypothèse. Cette opération nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses et d'en tirer des conclusions. Des pistes pour des recherches futures seront alors évoquées en fonction des résultats obtenus.

- *Hypothèse 1 : L'externalisation, favorisée par l'utilisation des TIC, permet une amélioration de la qualité des services administratifs RH grâce à l'expertise du prestataire externe.*

Selon Barthélemy (2004b), le développement des TIC permet la mise en place de l'externalisation grâce, notamment, au partage d'information. Chacune des personnes interviewées confirme ce point. Cependant, certains agents du SPF Économie insistent sur l'importance d'adapter les outils technologiques à leur travail. *Économie 2* par exemple, pense que les TIC peuvent être très utiles si les données passent correctement entre les différents systèmes et qu'il n'existe pas trop de systèmes parallèles.

Concernant la qualité du service, les membres du SPF Économie ont un avis mitigé sur la question. Lors des entretiens, ceux-ci ont rapporté des erreurs liées à PersoPoint comme des retards de paiement, des traitements incorrects, etc. Cependant, ces erreurs peuvent être causées par le contexte de l'externalisation. Le SPF Économie est l'un des premiers à avoir intégré PersoPoint, leurs programmes n'étaient donc peut-être pas tout à fait optimaux et opérationnels. Ce point était également observé lors de mon stage. Parfois, certains agents avaient des difficultés à comprendre les applications de PersoPoint et ceux-ci étaient perdus face aux nouveaux processus.

De plus, selon les différentes personnes interrogées au sein du SPF Économie, la diminution des contacts entre les agents et leurs gestionnaires de dossiers peut engendrer une diminution de la qualité du service. En effet, les contacts entre PersoPoint et les agents du SPF Économie sont soit par « tickets », soit par téléphone, soit par mail. Les agents n'ont donc pas de contact physique avec les gestionnaires de dossiers. Pour tous les membres du service

Administration RH interrogés, cela diminue le côté personnel, individuel du travail. Ce manque de relation était également noté lors de mon stage. De plus, j'ai remarqué que le service Administration du personnel devait régulièrement faire l'intermédiaire entre les agents et PersoPoint lors de situations compliquées. Les différents propos au SPF Économie confirment donc ceux des auteurs. En effet, pour Ernst & Young (2008), l'externalisation peut susciter des difficultés de communication entre le personnel du prestataire externe et les collaborateurs dû au manque de proximité physique. Du côté de PersoPoint, *PersoPoint 1* confie que cette situation a été assez mal vécue émotionnellement par les agents lors des débuts de la création du service. Les deux gestionnaires de dossiers de PersoPoint interrogées, quant à elles, ne ressentent pas de conséquence à la distance physique sur leur travail avec les collaborateurs. Selon les coordinatrices au sein de PersoPoint, c'est une question d'habitude à prendre pour les agents. Mais grâce à des campagnes de sensibilisation auprès des agents et aux nombreux moyens de contacter le service, cette question ne devrait plus poser de souci selon *PersoPoint 4*.

Ensuite, selon la littérature, la qualité du service est favorisée par l'expertise et la spécialisation du prestataire externe. Delmotte & Sels (2005) remarquent dans leur étude que les prestataires extérieurs se concentrent généralement sur peu d'activité, ce qui leur permet d'en devenir spécialistes. Cependant, dans le cas de l'externalisation avec PersoPoint, les gestionnaires de dossiers doivent être des généralistes et non des experts en une seule matière. En effet, les gestionnaires interrogées expliquent devoir gérer tous les processus, que ce soit un congé, une maladie, une promotion, etc. Pour elles, cette polyvalence est assez complexe à gérer parce qu'elles ne peuvent pas connaître tous les processus par cœur et dans la profondeur. Les agents du SPF Économie remarquent également cette difficulté chez PersoPoint. Pour *Économie 4*, il n'est pas possible d'avoir une bonne connaissance en étant généraliste et cela diminue un peu la qualité du service. De plus, selon *Économie 2*, cette polyvalence peut créer une perte de temps pour les dossiers spécifiques car ils nécessitent d'avoir recours au peu de spécialistes restants. Cette polyvalence est une volonté de PersoPoint afin d'assurer la gestion des dossiers continuellement, même lors d'imprévus comme une maladie ou une absence.

Malgré ces divers points négatifs, presque l'ensemble des personnes interrogées, que ce soit au SPF Économie ou chez PersoPoint, pensent que l'idée de centraliser les connaissances dans un même secrétariat et de généraliser les processus pour tous les SPF est positif. *Économie*

5 souligne l'avantage de reprendre toute la carrière des agents, de leur entrée en fonction jusqu'à la pension, dans un même secrétariat social.

Cette hypothèse est donc infirmée suite aux résultats récoltés sur le terrain. La qualité du service n'a pas été améliorée selon les membres du SPF Économie, dû notamment aux erreurs et aux pertes de temps subies. L'absence de contact physique entre les agents et PersoPoint pourrait également être inconfortable pour certaines personnes. En outre, dans le cas de l'externalisation du SPF Économie et de PersoPoint, chaque gestionnaire de dossiers est généraliste. La qualité du service n'est donc pas favorisée par l'expertise des prestataires externes. Néanmoins, l'enquête confirme que l'externalisation est bel et bien facilitée par les TIC. De plus, on remarque que la plupart des personnes interrogées étaient favorables à l'externalisation et pensaient que cela aurait pu engendrer des résultats positifs. Cependant, le contexte de cette externalisation a créé plusieurs écueils, ce qui a pu entraîner son dysfonctionnement et les avis négatifs récoltés au SPF Économie. Il serait donc intéressant de réaliser cette étude dans les différentes organisations adhérentes à PersoPoint afin de constater si ces résultats sont semblables. En outre, la littérature existante étudiait l'externalisation dans des entreprises privées. L'environnement public et l'externalisation publique interne peuvent être très différents. Il serait intéressant de se pencher, dans une prochaine étude, sur les différences entre l'externalisation dans les organisations publiques et l'externalisation dans les organisations privées.

- ***Hypothèse 2 : L'externalisation a un impact négatif sur les travailleurs et leur productivité.***

Selon la littérature, divers sentiments négatifs peuvent apparaître chez les travailleurs suite à une externalisation. Tout d'abord, les auteurs notent un risque de dépendance et de perte de contrôle envers le prestataire extérieur (Barthélemy, 2004b ; Delmotte & Sels, 2005 ; Edouard, 2005). Cela a été abondamment observé lors des entretiens. Tous les membres interrogés au sein du SPF Économie ressentent très clairement cette dépendance et cette perte de contrôle. *Économie 2* et *Économie 5* expliquent ne pas pouvoir prendre de décisions seules et se voir imposer les templates, les programmes, etc. *Économie 4*, elle, ressent la perte de contrôle en raison de la présence de PersoPoint comme intermédiaire entre le service Administration RH et les agents. En effet, étant donné que les agents doivent s'adresser

directement à PersoPoint pour leurs demandes, les membres du service Administration RH n'ont plus accès à leurs questions, aux messages échangés, etc., contrairement à avant. La coordinatrice d'équipe de gestionnaires de dossiers chez PersoPoint remarque également cette difficulté vécue par les membres des services RH des organisations clientes. Elle explique que certains SPF se sont sentis « dépossédés de leur spécificité parce qu'ils avaient envie de mettre telle et telle chose dans leur arrêté et maintenant on ne peut plus parce que ce sont des arrêtés standards ». Selon elle, certains SPF ont mal vécu cette conséquence de l'externalisation.

Ensuite, la littérature rapporte également la crainte de perdre son emploi comme un sentiment négatif causé par l'externalisation. Cette crainte est généralement liée à un transfert de personnel. (Edouard, 2005). Dans le cas de l'externalisation étudiée dans ce mémoire, un transfert de personnel s'est produit du SPF Économie vers le SPF BOSA. Cependant, la crainte de perdre son emploi n'a pas été relevée dans les entretiens. Cela peut être causé par le fait que toutes les personnes interrogées sont des agents nommés dans la fonction publique, ils ne peuvent donc pas perdre leur emploi. En revanche, cette crainte s'est révélée dans la peur de voir sa fonction transformée. Tous ont reconnu que leur fonction et les tâches assimilées sont assez différentes depuis l'affiliation à PersoPoint. Avant l'externalisation, ils avaient des tâches plus diversifiées, ils traitaient les demandes du début à la fin, ils avaient l'occasion de suivre des projets ponctuels, etc. Tandis qu'aujourd'hui, leurs tâches sont essentiellement administratives et leur service ne traite qu'une partie des dossiers.

Lors de mon stage, j'avais constaté la difficulté pour les agents du service Administration RH de trouver de l'épanouissement dans leur nouvelle fonction. Ils voyaient leur travail dénié de sens et d'importance. Cela s'est confirmé dans certains entretiens. *Économie 5* par exemple, reconnaît préférer davantage ce qu'elle faisait avant par rapport à maintenant. *Économie 2*, quant à elle, explique avoir vu la nature de son travail changée, ses tâches sont devenues plus opérationnelles et moins réflexives.

Ces sentiments ressentis de la part des membres du SPF Économie peuvent découler d'une peur et d'une résistance au changement. Ce phénomène peut subvenir suite aux différents changements organisationnels opérés dans l'entreprise (Laval & Thierno Diallo, 2007). La résistance au changement a été pointée lors des entretiens au sein du SPF BOSA. Selon *PersoPoint 4*, réaliser un changement dans une entreprise est un trajet très long et périlleux. *PersoPoint 1* a ressenti cette résistance au changement au début de la création de PersoPoint, lorsque les SPF d'origine ne laissaient pas les processus partir chez PersoPoint. Selon elle, il y

avait parfois une rétention d'informations afin de mettre des bâtons dans les roues de PersoPoint. Selon les auteurs, les travailleurs restés en interne peuvent voir l'externalisation comme une « trahison » (Delmotte & Sels, 2005) et le prestataire externe comme une source de concurrence (Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009). D'après Barthélemy (2004b), ils développent alors une forme de résistance. Dans notre cas, cette résistance se serait exprimée sous la forme de la rétention d'informations.

Les phénomènes de résistance et les sentiments négatifs ressentis par les travailleurs créent une diminution de la satisfaction au travail et de la productivité (Delmotte & Sels, 2005). Comme exposé précédemment, la diminution de la satisfaction au travail a été confiée lors des entretiens au SPF Économie. Quant à la diminution de la productivité, celle-ci peut s'observer en fonction de la quantité de travail produite et à la quantité de travail utilisée. Selon les personnes interrogées au SPF Économie, la collaboration avec PersoPoint n'a pas offert une diminution de la quantité de travail. *Économie 1* explique que leur service a toujours besoin d'autant de personnel pour faire le relais avec PersoPoint. Pour elle, il n'y a donc pas aujourd'hui de résultat d'efficacité. *Économie 2* l'atteste également et l'observe dans le nombre de personnes s'occupant du même nombre de dossiers ; celui-ci a doublé avec PersoPoint. Cependant, il faut rester prudent sur cette conclusion car la diminution de la productivité peut être causée par toute une série de facteurs distincts de l'impact négatif de l'externalisation sur les travailleurs.

Enfin, lors des entretiens menés au SPF Économie, le manque de reconnaissance par PersoPoint a été évoqué à plusieurs reprises par les agents. D'après le projet du SPF BOSA et de PersoPoint, les organisations y adhérents représentent leurs clients. Selon les membres du service Administration du personnel, ils ont donc la légitimité de donner leur point de vue et de prendre les décisions. Cependant, ils n'ont pas l'impression d'avoir cette possibilité avec PersoPoint et cela peut créer quelques tensions entre eux. Pour *Économie 4*, le problème est que PersoPoint a de plus en plus de clients et que chaque SPF a ses propres demandes et ses particularités. *PersoPoint 1* remarque cette difficulté pour les organisations clientes mais pour elle, cela soulève du « jeu du client » où chacun essaye de tirer le meilleur parti et d'avoir ce qui l'intéresse. Pour Barthélemy (2004b), une des conditions de succès d'une externalisation est d'instaurer un contrat entre l'entreprise et son prestataire dans lequel la relation est décrite très précisément. Selon lui, plus celle-ci est détaillée, moins il y aura de possibilités d'intention d'opportunisme (Barthélemy, 2004b). Dans le cas de l'externalisation du SPF Économie et de

PersoPoint, il n'y a pas de convention ou de contrat clairement établi selon les personnes interrogées. *PersoPoint 4* explique qu'au début, il y avait un contrat mais celui-ci a dû être adapté suite aux indications GDPR⁶. Ils en ont donc écrit un nouveau qui sera transmis prochainement aux SPF clients. Ce manque de convention pourrait être la cause des tensions suscitées par le partage de la responsabilité.

Lors de mon stage, j'avais en effet, remarqué que le partage de la responsabilité posait fréquemment problème pour les membres du service Administration RH au sein du SPF Économie. Ces derniers se demandaient parfois qui avait la responsabilité en charge dans certains cas. Cela s'est confirmé lors des entretiens. Par exemple, *Économie 1* et *Économie 2* expliquent que lors d'une récupération de traitement, le personnel de PersoPoint prend la décision seul de le récupérer et n'en informe pas le service du personnel du SPF Économie. Alors que, selon elles, ils devraient d'abord le leur demander ou les prévenir. Sur ce point, *PersoPoint 1* précise que PersoPoint perçoit la relation avec les organisations clientes comme une collaboration. Il ne s'agit donc pas de responsabilité ou d'erreur car chacun doit tout mettre en œuvre afin d'obtenir un service de qualité.

Suite aux différentes analyses, cette hypothèse est donc confirmée en partie ; l'externalisation a des impacts négatifs sur les travailleurs et leur productivité. Tout d'abord, tous les membres interrogés au sein du service Administration RH du SPF Économie ressentent une perte de contrôle et une dépendance envers PersoPoint. Cela confirme donc les propos des auteurs. Ensuite, les agents craignent de voir leur fonction transformée. Leurs tâches ont profondément changé et beaucoup n'apprécient pas ce nouveau travail. Ils y voient un manque de sens et n'y trouvent plus de satisfaction. Néanmoins, ces sentiments peuvent subvenir d'une peur du changement. Les travailleurs n'acceptent pas de voir leur fonction modifiée et rejettent le projet d'externalisation. Certains ont donc pu développer certaines formes de résistance qui ont eu un impact sur la productivité. Depuis l'établissement de PersoPoint, il n'a pas été constaté d'augmentation de la productivité selon les personnes interviewées. Cependant, si davantage de temps était offert, il aurait été intéressant de récolter des données objectives sur la productivité, notamment en termes d'heures de travail, d'unité de travail, etc. De plus, la productivité peut être influencée par d'innombrables facteurs. Dans une prochaine étude, il

⁶ Règlement général sur la protection des données.

serait donc pertinent d'étudier les différents facteurs et leur impact sur la productivité. Enfin, l'externalisation analysée ici est particulière à l'environnement dans lequel elle a été mise en place. Certains éléments du contexte peuvent avoir une influence sur la diminution ou l'augmentation de la productivité. Compte tenu de tous ces paramètres, l'hypothèse deux ne peut être confirmée que partiellement.

- ***Hypothèse 3 : L'utilisation des TIC, en lien à l'externalisation, est un gain de temps pour les agents du service administration RH.***

Toutes les personnes interrogées au SPF Économie et au SPF BOSA affirment que les technologies de l'information et de la communication permettent de gagner du temps dans leur travail. Tout d'abord, selon la littérature, les TIC permettent un accès plus facile à l'information (Bazin, 2010). *Économie 5* confirme le propos des auteurs ; les données sont stockées sur un disque partagé ce qui permet de les utiliser plus facilement et de gagner du temps. Pour *Économie 2*, les outils technologiques aident à la centralisation et la visualisation des informations afin de les analyser plus rapidement. Ensuite, Besseyre des Horts (2006) avance que les TIC favorisent la collaboration et le partage d'informations. Ce constat s'est également observé lors de la récolte des données. Durant le télétravail par exemple, *PersoPoint 2* explique collaborer facilement avec ses collègues même si ceux-ci ne sont pas dans le même lieu qu'elle. Les TIC permettent, en effet, de modifier les notions d'espace et de temps selon Bazin (2010). Les personnes interviewées remarquent également que les outils technologiques simplifient les processus. *PersoPoint 1* donne l'exemple d'une demande d'interruption de carrière auprès de l'ONEM⁷ où, avant la digitalisation, le service RH devait imprimer le document, le compléter, l'envoyer à l'agent pour qu'il le complète, le transmettre aux personnes compétentes pour la signature, l'envoyer à l'ONEM, etc. Alors qu'aujourd'hui, la demande est faite en ligne et cela prend beaucoup moins de temps. *Économie 3* et *Économie 4* constatent aussi que les TIC permettent d'alléger les manipulations grâce au dossier digital par exemple. Enfin, *Économie 5* fait remarquer que chaque modèle est enregistré pour pouvoir compléter uniquement les informations nécessaires, ce qui offre un gain de temps considérable.

⁷ Office national de l'emploi

Selon Besseyre des Horts (2006), l'usage des TIC permet de confier certaines tâches administratives RH aux employés de l'entreprise. Ceux-ci peuvent dorénavant prendre en charge la gestion de leurs affaires courantes et de leur développement professionnel sur les services RH en ligne (Guiderdoni-Jourdain, 2006). La majorité des personnes interrogées confirment ces propos. *Économie 1* et *PersoPoint 4* expliquent que les agents ont maintenant un dossier digital où ils ont accès à leurs données et un service en ligne où ils peuvent effectuer diverses demandes. Lors de mon stage, j'avais perçu cette fonctionnalité comme une augmentation des responsabilités pour les agents. Selon les membres de PersoPoint interrogés, les agents ont toujours la même responsabilité qu'avant mais, dorénavant, ils ont la possibilité de modifier et d'introduire eux-mêmes leurs données. Ces nouveaux processus offrent ainsi un gain de temps pour les deux services RH. Cependant, la plupart des personnes interviewées au SPF Économie et au SPF BOSA confient la difficulté pour certaines personnes d'utiliser les services en ligne. Les gestionnaires de dossiers PersoPoint interrogés ont quelquefois des agents qui les contactent car ils ne parviennent pas à introduire leurs données ou leurs demandes dans les logiciels. *Économie 3* observe également cette difficulté chez des agents car, selon elle, ceux-ci ont du mal à s'adapter et à changer leur mentalité. D'après *PersoPoint 1*, ces personnes avaient l'habitude de faire leur demande directement auprès de leur gestionnaire de dossiers et n'avaient pas l'habitude de se servir d'un ordinateur. Cette difficulté nous expose que le manque de contact entre les agents et le service RH peut être une complication pour certaines personnes, comme abordé dans l'analyse de l'hypothèse 1. Néanmoins, le service de PersoPoint préconise qu'il y ait toujours une personne de contact au sein du service RH des organisations clientes afin d'aider les agents.

Selon la littérature relative aux TIC, la simplicité d'exécution des tâches et l'augmentation de l'autonomie des employés permettent aux entreprises de réduire les ressources des activités concernées et de les allouer à d'autres activités (Comtet & Chassigneux, 2017 ; Bazin, 2010). Dans notre cas, nous remarquons que les outils permettent de gagner beaucoup de temps mais certaines dysfonctions en font perdre. Lors des entretiens au sein du SPF Économie, plusieurs personnes ont relevé un problème de doublure avec PersoPoint. *Économie 2* explique devoir encoder des tickets puis les gestionnaires de dossiers de PersoPoint doivent ré-encoder les mêmes informations dans leur base de données. Ces manipulations créent du double encodage et sont une perte de temps. Les gestionnaires de dossiers interrogés au sein de PersoPoint perçoivent également cette perte de temps lors de la signature d'un arrêté,

par exemple. Les arrêtés sont réalisés par PersoPoint puis envoyés au SPF Économie qui doit les faire signer par les personnes compétentes et ensuite les renvoyer à PersoPoint. De plus, comme expliqué précédemment, l'externalisation avec PersoPoint n'a pas donné un résultat d'efficacité au vu du nombre de personnes s'occupant des dossiers. Selon les auteurs, les TIC n'offrent pas toujours un gain de performance notamment à cause de difficultés d'utilisation, de difficultés techniques ou d'erreurs (Besseyre des Horts, 2006 ; Laval & Thierno Diallo, 2007). *PersoPoint 4* note tout de même que les différents programmes permettent de réduire le nombre d'intervenants dans les processus et de diminuer la possibilité d'erreurs. PersoPoint continue de s'améliorer et tente de prendre en considération les diverses embuches afin de rendre un service de qualité.

Dans une prochaine étude, il serait intéressant d'approfondir les recherches sur le terrain afin de constater si l'externalisation et la digitalisation ont permis au service RH du SPF Économie d'épargner certaines ressources et de les allouer à d'autres activités. Pour cela, les différentes ressources du SPF Économie et leur répartition doivent être analysées.

En conclusion, cette hypothèse est confirmée partiellement. L'utilisation des TIC en lien à l'externalisation offre un gain de temps aux agents du service administration RH. Cependant, certaines dysfonctions altèrent cette conclusion. Les TIC permettent de gagner du temps car ils offrent un accès plus facile à l'information, au partage d'information et à la collaboration. Ceux-ci accordent également une simplification d'exécution des tâches. De plus, grâce aux services RH en ligne, les agents ont accès à leur dossier et encodent eux-mêmes leurs données et leurs demandes. Cependant, les personnes interrogées constatent que certains agents restent réticents à l'utilisation de ces programmes informatiques. De plus, les membres du service du personnel au SPF Économie notent un souci de doublure avec PersoPoint. Ces observations constituent donc une entrave au gain de temps fourni par la digitalisation. C'est pourquoi l'hypothèse 3 ne peut être confirmée qu'en partie. Néanmoins, il s'agit de l'analyse d'un cas particulier. Étudier d'autres organisations dans un environnement différent pourrait apporter des résultats différents.

Ce chapitre nous a permis de vérifier les hypothèses proposées. Une conclusion a été présentée pour chaque hypothèse. Néanmoins, il est important de garder en tête que les résultats

et les conclusions sont spécifiques à l'externalisation étudiée. De nombreux éléments de contexte, que nous allons parcourir ci-après, ont pu influencer les analyses et leurs résultats.

Tout d'abord, il existe une très grande différence de culture entre le SPF Économie et le SPF BOSA. Comme expliqué lors de la présentation des deux organisations, le SPF Économie a une culture verticale axée sur le contrôle tandis que le SPF BOSA a une culture horizontale, ouverte à la collaboration et aux changements. Delmotte & Sels (2005) avaient noté dans leur article que la différence de culture peut créer des conflits entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire. Lors de mon stage, j'avais constaté que cette hétérogénéité avait un impact dans l'externalisation et cela s'est confirmé durant les entretiens. Tous les gestionnaires de dossiers du SPF Économie et de PersoPoint interrogés avancent que la différence de culture entre les deux services a une conséquence sur leur travail et leur collaboration. Seule *PersoPoint 1* pense que ce point n'a pas d'influence car les clients sont uniquement en contact avec le coordinateur et son équipe de gestionnaires de dossiers et ceux-ci travaillent selon un canevas processus-templates. Contrairement à elle, *Économie 2* reconnaît que selon la culture de l'organisation cliente, le modèle de PersoPoint sera plus ou moins bien adapté car il existe un fossé plus ou moins grand à franchir. *PersoPoint 4* explique que mener un changement de culture dans les SPF intégrant PersoPoint est un long trajet semé d'embûches. Lors de chaque onboarding, tant le service de PersoPoint que le SPF client doivent s'adapter l'un à l'autre et redéfinir une nouvelle façon de travailler. La coordinatrice onboarding insiste sur la complexité du travail que demandent ces nombreux changements. La coordinatrice du service Administration RH du SPF Économie admet également que l'externalisation est un très long processus de changement et qu'il est donc normal que tout ne soit pas optimal au début. Pour cette dernière, il est important d'adopter une attitude constructive au SPF Économie afin de laisser le temps à PersoPoint de se construire et de donner des résultats positifs.

Ensuite, la direction des services et des SPF peut jouer un rôle important dans le déroulement de l'externalisation. La direction actuelle du service Personnel et Organisation du SPF Économie n'est pas en faveur de la collaboration avec PersoPoint. Beaucoup de divergences d'avis sur les modèles d'organisation à adopter existent entre les deux directions. Ces éléments ont eu un impact sur la réalisation de l'externalisation. Par exemple, la direction du service P&O a pris différentes décisions telles que ré-internaliser certains processus et

contrôler tout le travail de PersoPoint. Beaucoup de conclusions négatives ont été tirées du côté du SPF Économie ce qui a installé le manque de confiance envers PersoPoint.

Enfin, un manque de collaboration s'est développé entre les membres du service du personnel du SPF Économie et les membres de PersoPoint. Au cours du temps et au vu de toutes les difficultés apparues, beaucoup de tensions se sont établies entre les deux services. Les agents collaborent uniquement par « ticket », par mail ou par téléphone mais n'ont jamais de contacts physiques. La plupart du personnel de PersoPoint est constitué d'anciens collaborateurs du SPF Économie. Hormis ceux-ci, les autres n'ont jamais côtoyé les membres du service Administration RH. Ils n'ont donc pas la possibilité d'apprendre à se connaître, à se comprendre, à créer des liens et une relation de confiance. Les gestionnaires de dossiers de PersoPoint ne connaissent pas l'organisation du travail au sein du service du SPF Économie. Selon *PersoPoint 2* et *PersoPoint 3*, il serait utile que chacun se rende compte du travail de l'autre afin d'améliorer la collaboration. *Économie 4* est d'accord sur ce point. Elle précise que leur service connaît les processus de PersoPoint mais pas l'inverse. Pour elle, il serait en effet nécessaire d'informer le personnel de PersoPoint des processus du SPF Économie afin de mieux se comprendre. Ensuite, toutes les personnes interrogées pensent qu'il serait judicieux de mettre en place des réunions fréquentes entre les deux services afin d'apprendre à se connaître. Cela pourrait les amener à créer une relation de confiance et de collaboration. Selon *PersoPoint 1*, c'est essentiel de garder le lien entre le personnel de PersoPoint et des services RH des SPF clients. *Économie 2* ajoute que l'idéal serait de travailler ensemble, de s'entraider et de poursuivre des intérêts communs. Cette idée était également partagée par les auteurs. Barthélemy (2004a) recommandait d'établir une bonne relation avec le prestataire externe. Pour Melián-González & Bulchand-Gidumal (2009), ces contacts doivent se faire à tous les niveaux organisationnels. *PersoPoint 4* explique qu'ils organisent de plus en plus de réunions à des niveaux différents et que cela apporte des bénéfices.

L'externalisation du SPF Économie avec PersoPoint amène des avantages et des difficultés. Cependant, cette expérience en est à ses débuts et doit encore évoluer et s'améliorer. Les conclusions tirées ici ne sont donc pas définitives et demandent encore à être développées.

Dans la dernière partie de ce mémoire, une conclusion générale contenant la synthèse des différentes parties sera exposée. Cette conclusion permettra de répondre à la question de départ et d'amener des pistes de réflexion et des recommandations pratiques.

7. Conclusion

Lors de ce mémoire, la question s'est posée de la performance de l'externalisation des processus RH. De plus en plus d'entreprises se dirigent vers cette méthode afin de bénéficier de l'expertise du prestataire externe et de créer de la valeur. Cependant, tous n'ont pas les résultats escomptés. De fait, l'externalisation peut avoir un impact déplorable sur les travailleurs et l'organisation. Ce point a tenté d'être analysé à travers ce mémoire et a amené la question de départ suivante : « *L'externalisation, en lien avec l'utilisation des TIC, augmente-t-elle la performance des processus administratifs RH ? Le cas du SPF Économie* ».

Afin de répondre à cette question, plusieurs étapes ont été nécessaires. Tout d'abord, une revue de la littérature a été réalisée sur les thèmes de l'externalisation et de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ensuite, il s'agissait de construire la problématique et le modèle d'analyse. Trois hypothèses ont été déterminées sur base de la littérature. Celles-ci ont permis de réaliser un guide d'entretien suivant leurs indicateurs. La prochaine étape consistait en la récolte de données. Celle-ci s'est opérée lors de mon stage au sein du service Administration du personnel du SPF Économie et grâce à neuf entretiens semi-directifs auprès du personnel du SPF Économie et de PersoPoint. Enfin, une analyse de ces données a été effectuée. Celle-ci consistait en une triangulation avec la littérature. Les hypothèses ont alors été confirmées ou infirmées. Il s'agit maintenant de donner une réponse à la question de départ.

L'analyse des informations permet de répondre à la question de recherche tout en nuancant la réponse. Pour le cas du SPF Économie et de PersoPoint, l'externalisation n'augmente pas la performance des processus administratifs RH.

Tout d'abord, l'externalisation, favorisée par l'utilisation des TIC, ne permet pas une amélioration de la qualité des services administratifs RH grâce à l'expertise du prestataire externe. La qualité du service n'est pas favorisée par l'expertise du personnel de PersoPoint car ceux-ci sont des généralistes et non des experts en une matière. De plus, plusieurs pertes de temps et d'erreurs sont à déplorer depuis la mise en place de l'externalisation. Enfin, le manque de contact physique entre les agents et le prestataire externe suscite certaines contrariétés. Cependant, en fournissant un travail supplémentaire dans la conception du service, PersoPoint pourrait apporter une amélioration de la qualité.

Ensuite, l'externalisation a probablement un impact négatif sur les travailleurs et leur productivité. Les propos recueillis auprès des membres du service Administration RH au SPF Économie témoignent de plusieurs sentiments négatifs suite à l'externalisation. Tout d'abord, la dépendance et la perte de contrôle envers PersoPoint est extrêmement éprouvée dû au manque de vue sur les dossiers et au manque de prise de décisions. Ensuite, les personnes interrogées au SPF Économie regrettent de voir leur fonction modifiée depuis l'adhésion à PersoPoint. Cette transformation leur cause de l'insatisfaction et un manque de sens dans leur travail. Une peur du changement a pu éveiller ces sentiments et engendrer des manifestations de résistance de la part des agents. Enfin, les membres du service du personnel au sein du SPF Économie ressentent un manque de reconnaissance par PersoPoint. Ils se sentent dépréciés d'importance et de considération. Les données récoltées nous amènent à conclure une diminution de la productivité causée par l'impact négatif sur les travailleurs de l'introduction de PersoPoint. Cependant, il serait nécessaire de faire une analyse plus approfondie des facteurs impactant la productivité pour confirmer entièrement que l'externalisation a causé la diminution de la productivité. C'est pourquoi il est important de rester nuancé sur cette réponse.

Enfin, l'utilisation des TIC, en lien à l'externalisation, est un gain de temps partiel pour les agents du service administration RH. Les outils technologiques permettent de gagner du temps grâce à la facilitation de l'accès à l'information, de la collaboration et du partage d'informations. De plus, la digitalisation simplifie l'exécution de certaines tâches pour les agents du service du personnel. Enfin, les membres de ce service se sont vus dépourvu de certaines tâches grâce aux services en ligne qui permettent aux collaborateurs du SPF Économie de les exécuter par eux-mêmes. Néanmoins, plusieurs contraintes viennent ternir cette conclusion. En effet, certains agents ne parviennent pas à utiliser les outils et programmes informatiques de manière optimale. Il persiste également un travail de double encodage et un déficit de coordination entre le service du personnel du SPF Économie et le service de PersoPoint qui mettent en péril le gain de temps offert par les TIC.

La réponse à la question de départ est tout de même à prendre avec précaution. Cette recherche contient plusieurs limites qui doivent être soulignées. Premièrement, cette recherche s'appuie uniquement sur l'analyse d'un cas, celui du SPF Économie et de PersoPoint. Il serait néanmoins intéressant de constater les résultats de l'externalisation dans les autres SPF lors de recherches futures. Deuxièmement, ce cas se déroule dans une organisation publique collaborant avec une autre organisation publique. Une analyse d'une externalisation avec une

entreprise privée serait sans doute divergente. De plus, une comparaison entre l'externalisation dans les organisations privées et l'externalisation dans les organisations publiques pourrait compléter les résultats. Troisièmement, le service de PersoPoint n'en est qu'à ses débuts, tout comme la collaboration entre le SPF Économie et le SPF BOSA. Dans quelques années, lorsque les deux services auront évolué, les résultats seront probablement différents. Quatrièmement, l'échantillon des personnes interviewées reste assez limité. Il serait, par exemple, intéressant d'interroger les collaborateurs externes au service Personnel et Organisation au sein du SPF Économie afin d'obtenir des éléments de réponse supplémentaire. Réaliser des entretiens collectifs rassemblant les membres du SPF Économie et de PersoPoint ensemble pourrait également permettre de compléter les données. Cette méthode permettrait à chacun de prendre connaissance du point de vue de l'autre et de pouvoir y réagir. Cinquièmement, il n'a pas été utilisé dans ce mémoire d'indicateurs de performance et de productivité. Une prochaine recherche pourrait s'en servir afin d'analyser la performance et la productivité du service administration RH avant et après l'externalisation. Cela offrirait des réponses objectives au gain ou à la perte de performance occasionnée par l'implémentation de PersoPoint.

Au vu des différents résultats apportés par ce mémoire, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour le SPF Économie et le SPF BOSA. Tout d'abord, je suggérerais d'établir une relation de confiance entre les deux services. Pour cela, des réunions fréquentes entre les gestionnaires de dossiers seraient nécessaires afin de travailler ensemble et de prendre connaissance des tâches de chacun. De plus, il serait important d'établir des contacts informels afin de créer des liens et une meilleure entente entre les agents. Une attitude plus ouverte et compréhensive de la part des deux services serait également bénéfique pour le bon déroulement de la collaboration. En outre, je pense qu'il faudrait instaurer une convention claire et précise décrivant les rôles, missions et responsabilités de chacune des parties. La création de cette convention devrait être rédigée par les deux directions en concertation puis transmise et connue par l'ensemble des gestionnaires de dossiers. Ensuite, je préconiserais que chaque organisation s'ouvre et s'adapte à la culture de l'autre. A cette fin, les deux directions doivent s'entendre, se concerter et décider ensemble du modèle d'organisation à adopter. Des séances d'information et de sensibilisation auprès des collaborateurs doivent subséquentement être menées afin de les informer du nouveau mode d'organisation et des nouveaux processus en place. Enfin, à un niveau plus technique, il est important de concevoir les outils informatiques de manière optimale et étant au service de chacun.

8. Bibliographie

8.1. Articles scientifiques

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'Organisation du travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147. doi:10.3917/g2000.323.0125
- Barthélemy, J. (2004) Comment réussir une opération d'externalisation. *Revue française de Gestion*, 30(151), 9.
- Bazin, A. (2010). Nouvelles technologies et technologies mobiles : Un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH ? *Management & Avenir*, 37(7), 263-281. doi:10.3917/mav.037.0263
- Blanchot, F. (2003). TIC, finalités de la GRH et création de valeur. *Personnel*, (437), 33-35.
- Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : De l'adoption à l'appropriation des outils. *Management & Avenir*, 37(7), 240-262. doi:10.3917/mav.037.0240
- Chanson, G. (2003). Externalisation et performance dans la relation client- prestataire. *Revue française de gestion*, 29(143), 43-54. doi:10.3166/rfg.143.43-54
- Comtet, I., & Chassigneux, S. (2017). Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ? *Communication & Management*, 14(2), 9-18. doi:10.3917/comma.142.0009
- Dufour, N. & Teneau, G. (2014). L'externalisation des centres de services: Analyse comparative sur site et hors site. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2).
- Everaere, C. (2012). Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions. *Revue française de gestion*, 221(2), 13-32. doi:10.3166/RFG.221.13-32
- Fimbel, E. (2003). Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation. *Revue française de gestion*, 143(2).
- Guilloux, V. (2007). Outsourcing et Ressources Humaines : le BPO : solution pour la transformation de la fonction RH ? *Management & Avenir*, 13(3).
- Laval, F., & Guilloux, V. (2010). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : Une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Management & Avenir*, 37(7), 329-350. doi:10.3917/mav.037.0329

- Laval, F., & Thierno Diallo, A. (2007). L'E-RH : Un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris. *Management & Avenir*, 13(3), 124-148. doi:10.3917/mav.013.0124
- Melián-González, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2009). Les initiatives positives, les erreurs et les événements inattendus dans un projet visant à améliorer la gestion publique dans la prestation de services TIC dans une université. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75(2).
- Peng, H. (2017). L'espace numérique professionnel et l'évolution de la fonction RH : observation de deux cas différents. *@GRH*, 24(3), 77-99. doi:10.3917/grh.173.0077
- Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources: Proposition de synthèse. *Revue Française De Gestion*, 36(204), 87-103.
- Quélin, B. (2007). L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique. *Revue française de gestion*, 177(8), 113-128. doi:10.3166/rfg.177.113-128
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252. doi:10.1108/00483480910943313

8.2. Chapitres d'ouvrage collectif

- Besseyre des Horts, C-H. (2006), « Création de valeur et TIC : le cas de l'e-RH », in Guilloux, V., Laval, F., Kalika, M., & Matmati, M. (dir), *e-RH: Réalités managériales*. Paris: Vuibert, pp. 9-22.
- Blanchot, F. & Wacheux, F., (2002), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », in Kalika, M. (dir.). *E-GRH: Révolution ou évolution. Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines*, Editions Liaisons, pp. 11-36.
- Guiderdoni-Jourdain, K. (2006), « L'intranet dans l'e-RH : un outil à l'épreuve des processus de régulation entre acteurs RH », in Guilloux, V., Laval, F., Kalika, M., & Matmati, M. (dir), *e-RH: Réalités managériales*. Paris: Vuibert, pp. 175-192.
- Laval, F., Guilloux, V., Kalika, M. (2006), « L'intranet RH : de l'e-RH au knowledge management : une rétrospective de 1998 à 2005 », in Guilloux, V., Laval, F., Kalika, M., & Matmati, M. (dir), *e-RH: Réalités managériales*. Paris: Vuibert, pp. 161-174.
- MASTAFI, M. (2016). *Définitions des TIC(E) et acception*. L'Harmattan.
- Matmati, M. (2006), « Les effets sociaux des TIC et leurs liens avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) analysés à travers l'e-RH », in Guilloux, V., Laval, F.,

Kalika, M., & Matmati, M. (dir), *e-RH: Réalités managériales*. Paris: Vuibert, pp. 23-41.

8.3. Livres

- Barthélemy, J. (2004). *Stratégie d'externalisation. Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques* (2^e éd.). Paris: Dunod.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2005). *L'outsourcing des RH: opportunité ou menace ?*. Leuven : KUL. Departement toegepaste economische wetenschappen.
- Taskin, L., & Nahon, S. (2009). *e-GRH : Enjeux et perspectives: Informer, collaborer, impliquer*. Bruxelles: EdiPro.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (Dunod ed.). Paris (Malakoff): Dunod.

8.4. Notes politiques

- Vandeput, S., Le ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique. (2017, 23 octobre). *Note de politique générale. Fonction publique*.

8.5. Rapports & Colloques

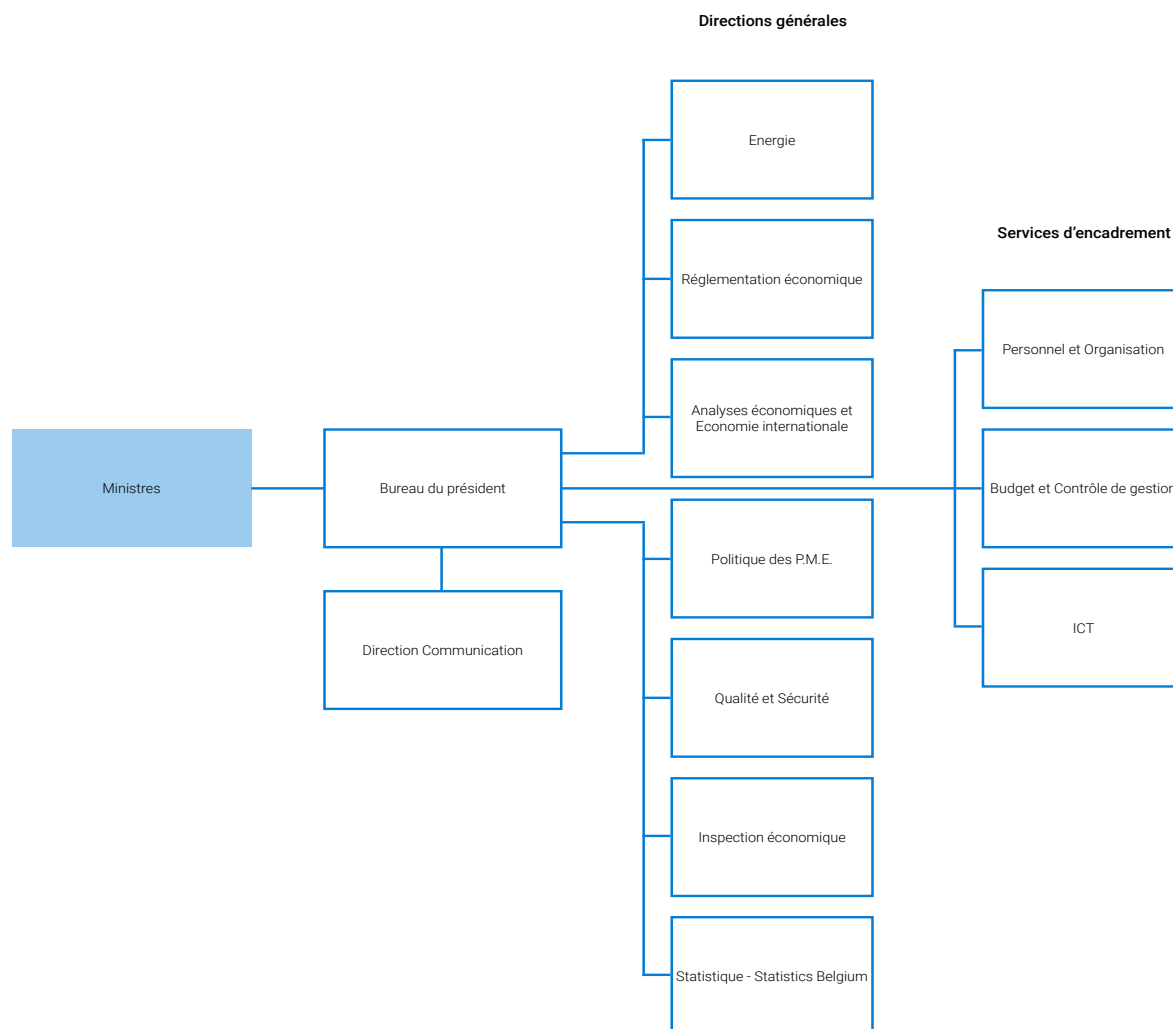
- Boon, A. (2018). *Contrat d'administration 2018-2020*. Bruxelles : SPF Stratégie et Appui.
- Edouard, F. (2005). *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*, Paris : Conseil Économique et Social.
- Ernst & Young (2008), *De l'externalisation à la fragmentation des entreprises. Baromètre Outsourcing Europe 2008*, Paris : Ernst & Young.
- Esplugas-Labatut, P. (2016), *L'externalisation dans les services publics en France et ses limites*, actes du colloque organisé les 23 et 24 janvier 2014 à l'Université d'Auvergne.
- SPF BOSA. (2017, 27 février). *Le SPF Stratégie et Appui : nouveau partenaire des organisations fédérales* [communiqué de presse]. Consulté sur <https://bosa.belgium.be/fr/publications>

8.6. Sites internet

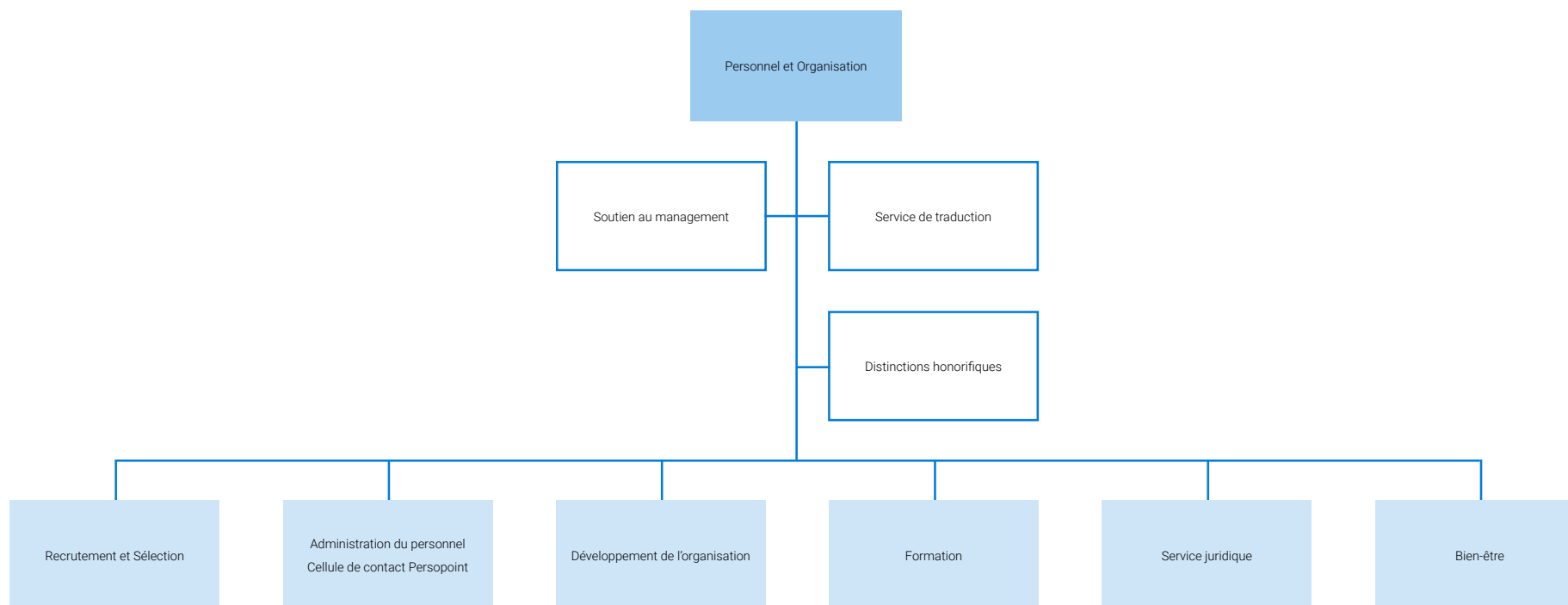
- E-marketing. (n.d.). *Reengineering*. Retrieved from <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Reengineering-242918.htm>
- PersoPoint. (n.d.). *Secrétariat chargé de l'administration des salaires et du personnel de l'Administration Fédérale*. Retrieved from <https://www.persopoint.be/fr>
- SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie. (2019). *Que fait le SPF Economie*. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/publications/que-fait-le-spf-economie>
- SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie. (2019). *Travailler au SPF Economie*. Retrieved from <https://economie.fgov.be/fr/publications/travailler-au-spf-economie>
- Service Public Fédéral Belge. (2020). *Les services publics fédéraux et les services publics de programmation (les SPF et SPP)*. Retrieved from https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/services_publics_federaux_et_de_programmation
- Service Public Fédéral Personnel et Organisation. (2010). *Le SPF Personnel et Organisation qui sommes nous ?*. Retrieved from https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_qui_sommes_nous_fr.pdf
- Service Public Fédéral Stratégie et Appui. (2016, November 10). *Optimisation des organisations fédérales (redesign) : 2 trajets ont été ajoutés*. Retrieved from https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2015/20150703_optimalisatie
- SPF Stratégie et Appui. (2017). *À propos du SPF Stratégie et Appui*. Retrieved from <https://bosa.belgium.be/fr/propos-du-spf-strategie-et-appui>

9. Annexes

9.1. Annexe 1 : Organigramme du SPF Économie



9.2. Annexe 2 : Organigramme du service d'encadrement Personnel et Organisation



9.3. Annexe 3 : Guide d'entretien pour les membres du service d'encadrement Personnel et Organisation au sein du SPF Économie

Identification : Fonction, âge, temps de carrière, parcours et formation

- Pourriez-vous vous présenter ? Dire votre formation, votre âge, votre niveau dans la fonction publique et votre parcours professionnel.
- Pouvez-vous décrire votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation, et dans ce service ?
- Comment décrieriez-vous la culture du service Personnel et Organisation ?

Externalisation

- **Mise en place du processus : quand, comment, pourquoi**
 - Comment était organisé le service avant la collaboration avec PersoPoint ?
 - Comment s'est déroulée votre « onboarding » ?
 - A votre niveau, avez-vous soulevé des problèmes/des soucis lors de l'onboarding ?
- **Situation actuelle**
 - Comment est organisé votre service aujourd'hui ?
 - Comment se déroule l'externalisation actuellement ? Pourriez-vous donner un exemple concret d'un processus externalisé ?
 - Qu'est-ce que l'externalisation a changé dans votre travail ? Que faisiez-vous avant que vous ne faires plus actuellement et vice-versa ?
 - A votre niveau, quels contacts avez-vous avec le personnel de PersoPoint ? (comment, combien de fois par semaine, etc.) Comment sont vos relations de travail ?
 - Y-a-t-il une convention mis en place avec PersoPoint ? Pensez-vous qu'il serait nécessaire d'en faire une ?
 - Comment est répartie la responsabilité entre vous et PersoPoint ?
- **Avis personnel**
 - Que pensez-vous de l'externalisation ?
 - Selon vous, quels sont les points positifs et négatifs à l'externalisation ?
 - Pensez-vous que l'externalisation favorise la qualité du service administratif RH ?

- Avez-vous eu une ou plusieurs expériences négatives avec PersoPoint ?
- **Risques**
 - Pensez-vous qu'il y a une différence de culture entre vous et PersoPoint ?
 - Avez-vous un sentiment de dépendance envers PersoPoint et un sentiment de perte de contrôle ?
 - Pensez-vous que le travail avec PersoPoint est contraire aux valeurs de votre service et de votre organisation ?
 - Pensez-vous que la distance physique entre PersoPoint et les agents soient une difficulté ?
- **Recommandations**
 - Que pensez-vous qu'il serait nécessaire de mettre en place afin que la collaboration avec PersoPoint se passe mieux ?
 - Pensez-vous qu'il serait nécessaire de mettre en place des réunions fréquentes avec PersoPoint ?
 - Pensez-vous qu'il aurait été nécessaire de sensibiliser les collaborateurs à l'externalisation avant de la mettre en place ?

TIC

- Pensez-vous que les TIC favorise l'externalisation ?
- Utilisez-vous de nouveaux logiciels/systèmes informatiques depuis que vous travaillez avec PersoPoint ? Si oui, cela a-t-il été imposé par PersoPoint ?
- Quelles conséquences ces nouvelles technologies ont eu sur votre travail ? Qu'est-ce que cela a-t-il changé ?
- Que pensez-vous de cette digitalisation ? Points positifs, négatifs ?
- **Bénéfices**
 - Pensez-vous que les TIC permettent un accès plus facile à l'information et au partage d'information ?
 - Pensez-vous que les TIC permettent de gagner du temps dans votre travail ?

- Pensez-vous que les TIC ont permis de responsabiliser et de donner plus d'autonomie aux employés dans les processus administratifs RH ? Si oui, avec quels services en ligne ?
- Pensez-vous les TIC permettent une augmentation de l'efficacité ?
- **Risques**
 - Pensez-vous avoir les compétences et connaissances nécessaires à l'utilisation des TIC ?
 - Pensez-vous que les TIC sont une menace pour votre fonction ?
- **Recommandations**
 - Le développement de nouveaux systèmes informatiques a-t-il été accompagné d'une formation ?

9.4. Annexe 4 : Guide d'entretien pour les membres de la direction générale PersoPoint au sein du SPF BOSA

Identification : Fonction, âge, temps de carrière, parcours et formation

- Pourriez-vous vous présenter ? Votre formation, âge, niveau dans la fonction publique, parcours professionnel
- Pouvez-vous nous décrire votre fonction actuelle ? Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation, et dans ce service ?
- Comment est organisé votre service ? Combien de personnes, quelles fonctions ?
- Comment décrieviez-vous la culture de PersoPoint ?

Externalisation

- **Mise en place du processus : quand, comment, pourquoi**
 - Comment s'est organisé la mise en place de PersoPoint dans les organisations clients ?
 - Êtes-vous passé par un transfert de personnel ?
 - L'onboarding a-t-il été modifié au fur et à mesure du temps ?
 - A votre niveau, avez-vous soulevé des problèmes/des soucis suite à l'onboarding ?
- **Situation actuelle**
 - Comment est organisé votre service ?
 - Pourriez-vous donner un exemple de processus que vous gérer aujourd'hui
 - Quels contacts avez-vous avec le service RH de vos clients ? (comment, combien de fois par semaine, etc.) Comment sont vos relations de travail ?
 - Y-a-t-il un contrat/convention mis en place avec vos clients ?
 - Comment est répartie la responsabilité entre vous et vos clients ?
- **Avis personnel**
 - Que pensez-vous de l'externalisation ?
 - Selon vous, quels sont les points positifs et négatifs à l'externalisation ?
 - Avez-vous eu une ou plusieurs expériences négatives avec vos clients ?
- **Risques**

- Pensez-vous qu'il y a une différence de culture entre vous et vos clients ? Et plus particulièrement avec le SPF Économie ? Si oui, pensez-vous que cela a des conséquences ?
- Pensez-vous que la distance physique entre vous et le personnel des organisations clientes soit une difficulté dans votre travail ?
- Pensez-vous qu'il y ait un manque de communication, de contacts avec le personnel de vos clients ?
- **Recommandations**
 - Que pensez-vous qu'il est nécessaire de mettre en place afin que la collaboration avec vos clients se passe au mieux ?
 - Pensez-vous qu'il serait nécessaire de mettre en place des réunions fréquentes avec vos clients ?
 - Pensez-vous qu'il est nécessaire de sensibiliser les collaborateurs de vos clients à l'externalisation avant de la mettre en place ?

TIC

- Quelles technologies de l'information et de la communication utilisez-vous ? A quelle fréquence ? Pour quel processus ?
- Avez-vous imposé de nouveaux logiciels/systèmes informatiques à vos clients ?
- **Bénéfices**
 - Pensez-vous que les TIC permettent un accès plus facile à l'information et au partage d'information ?
 - Pensez-vous que les TIC permettent de gagner du temps dans votre travail ?
 - Pensez-vous que les TIC permettent une augmentation de l'efficacité ?
 - Pensez-vous que les TIC ont permis de responsabiliser et de donner plus d'autonomie aux employés dans les processus administratifs RH ?
- **Recommandations**
 - Le développement de nouveaux systèmes informatiques a-t-il été accompagné d'une formation ?

10. Résumé

Ce projet-mémoire vise à analyser la performance de l'externalisation des processus administratifs RH, en lien avec l'utilisation des TIC, pour le cas du SPF Économie.

Trois hypothèses ont été construites sur base de la littérature pour tenter de répondre à la question de départ : « L'externalisation, favorisée par l'utilisation des TIC, permet une amélioration de la qualité des services administratifs RH grâce à l'expertise du prestataire externe. » ; « L'externalisation a un impact négatif sur les travailleurs et leur productivité. » ; « L'utilisation des TIC en lien à l'externalisation est un gain de temps pour les agents du service administration RH. ».

La démarche de recherche hypothético-déductive s'est poursuivie par une récolte des données au sein du SPF Économie et du SPF BOSA grâce à neuf entretiens semi-directifs.

Par la suite, l'ensemble des données récoltées a été analysé grâce à une triangulation avec la littérature. Il en ressort, premièrement, que la qualité du service n'a pas été améliorée par l'externalisation du SPF Économie dû aux nombreuses erreurs et pertes de temps ainsi qu'au manque d'expertise des prestataires externes. Deuxièmement, les entretiens ont permis de confirmer que l'externalisation a un impact négatif sur les travailleurs du service interne. Ces derniers ressentent une dépendance et une perte de contrôle envers le prestataire extérieur, ils se sentent dépossédés de leur fonction et du sens dans leur travail. Troisièmement, nous constatons que les TIC offrent un gain de temps aux agents grâce, notamment, au partage d'informations, à la simplification d'exécution des tâches et aux services RH en ligne. Ces conclusions sont tout de même à prendre avec précaution.

Au vu des différents résultats, plusieurs recommandations pour le SPF Économie et le SPF BOSA sont énoncées. Il s'avère nécessaire d'organiser des prises de contact avec les membres des deux services afin de tisser une relation de collaboration et de confiance. En outre, une convention entre les deux parties serait judicieux à mettre en place. Enfin, il serait pertinent que chaque organisation s'ouvre et s'adapte l'une à l'autre afin de créer une culture commune.

