

**le cnam**

**CONSERVATOIRE NATIONAL  
DES ARTS ET MÉTIERS, PARIS  
PÔLE ÉCONOMIE & GESTION**

**MEMOIRE  
MASTER EN SCIENCES DE GESTION (MR013)  
Mention MANAGEMENT  
Spécialité PROSPECTIVE, INNOVATION,  
STRATEGIE ET ORGANISATION**

Thème :  
Analyse du niveau d'externalisation des compétences dans les  
organisations de consulting au Bénin.  
Cas des organisations d'études, de contrôles et de conseils.

Directeur de Mémoire : Professeur Yvon PESQUEUX

Candidat : Vinado Paul HESSAVI

Auditeur CNAM n° 10-81815

---

Partenariat CNAM-ISOR Bénin  
Année universitaire 2009-2010

## **SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
ISOR	Institut Supérieur de l'Organisation
KBV	Knowledge-Based View
PME	Petite et Moyenne Entreprise
REAC	Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting

# SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
Liste des tableaux et liste des figures.....	iii
DÉDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
RÉSUMÉ.....	1
Mots clés et « Keywords ».....	2
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	3
CHAPITRE PREMIER: Cadre de la recherche.....	5
1.1 Objet de la recherche.....	5
1.2 Motivations.....	5
1.3 Postulats.....	6
1.4 Questionnement de départ.....	6
1.5 Problématique.....	7
1.6 Hypothèses.....	8
1.7 Finalité de la recherche.....	8
1.8 Périmètre du cadre de la recherche.....	9
1.9 Épistémologie de la recherche.....	10
1.10 Méthodologie de la recherche.....	14
DEUXIEME CHAPITRE: État de l'art sur l'externalisation des compétences.....	18
2.1 Notion d'organisation de "consulting".....	18
2.2 Compétence.....	18
2.3 Capacité.....	22
2.4 Stratégie de gestion des compétences et anticipation.....	23
2.5 Externalisation des compétences.....	31
TROISIEME CHAPITRE: Recherche de terrain et proposition.....	39
3.1 Élaboration des outils de collecte de données.....	39
3.2 Accès à l'information dans les organisations.....	40
3.3 Terrain de recherche retenu.....	41
3.4 Collecte de données.....	42
3.5 Traitement et analyse des données.....	45
3.6 Détermination du niveau d'externalisation des compétences.....	49
3.7 Anticipation d'externalisation des compétences.....	52
3.8 Proposition de l'externalisation des compétences à titre préventif.....	56
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	60
Apports et enseignements.....	60
Limites de la recherche et perspectives.....	60
Conclusion.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	62
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIÈRES.....	81

## Liste des tableaux et liste des figures

### LISTE DES TABLEAUX :

- Tableau n°1 : Organisations contactées
- Tableau n°2 : Organisations étudiées et investigations
- Tableau n°3 : Répartition des activités dans les organisations
- Tableau n°4 : Importance des domaines d'activités dans les organisations
- Tableau n°5 : Synthèse des entrevues par rapport aux appels à consultation
- Tableau n°6 : Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting (REAC)

### LISTE DES FIGURES :

- Figure n°1 : Illustration de l'approche méthodologique
- Figure n°2 : Importance des domaines d'activités dans les organisations
- Figure n°3 : Niveau d'externalisation des compétences en consulting
- Figure n°4 : Illustration des attitudes des organisations face à l'externalisation
- Figure n°5 : Visualisation du Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting (REAC)

# **DÉDICACE**

Ce travail est dédié  
à tous les cadres gestionnaires d'entreprises  
et à tous les consultants auprès des organisations !

## **REMERCIEMENTS**

Je rends grâce à Dieu qui a voulu que ce travail se termine.

Mes remerciements vont en particulier :

- Aux professeurs du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris.
  
- Au Directeur de l'Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou.
  
- Aux Directeurs des Organisations de conseils qui m'ont accueilli dans le cadre de cette recherche.
  
- A mes collègues de la première promotion de la Formation en Sciences de gestion en vue du Master CNAM MR013 et de l'Élaboration de Projet de Thèse, année universitaire 2009-2010.

## RÉSUMÉ

Le présent Mémoire se propose d'analyser le niveau d'externalisation des compétences dans les organisations de consulting au Bénin. Il est structuré en trois parties.

La première partie présente le cadre de recherche. Elle annonce l'objet de la recherche, les motivations, et elle pose la problématique de recherche. La question préoccupante est de savoir si les nombreuses sollicitations de consultants, qui s'observent durant les derniers mois de l'année ne sont pas le signe d'un problème de gestion des compétences au niveau des organisations de conseils. Autrement dit, pourquoi les organisations de consulting au Bénin, ne recourent à l'externalisation de leurs compétences que vers la fin de l'année ? Pour répondre à cette question, une hypothèse de recherche a été formulée, la finalité de la recherche étant connue, un périmètre précis a été défini. Cette première partie se termine par une réflexion épistémologique et une argumentation méthodologique.

La deuxième partie fait l'état de l'art sur l'externalisation des compétences. Il s'agit de se familiariser avec les notions clés de notre étude. Les termes importants sont : "consulting", compétence, capacité. La recherche documentaire a concerné aussi les notions de stratégie, le concept du « KBV » ou « *Knowledge-Based View* », l'anticipation. Différents contours de l'externalisation ont été recherchés avant terminer cette partie.

Enfin la troisième partie rend compte de la recherche effectuée sur le terrain, l'exploitation des résultats a abouti à la détermination du niveau d'externalisation des compétences dans les structures rencontrées. L'hypothèse de recherche a été vérifiée. Pour concrétiser notre souhait de promouvoir l'externalisation à titre préventif, nous avons conçu et proposé un outil de gestion : le « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (REAC).

## Mots clés et « Keywords »

### MOTS CLES :

Bénin, Consultant, Compétence, Capacité, Stratégie, KBV, Management, Organisation, Gestion, Connaissance, Anticipation, Volontariste, Processus, Externalisation, Référentiel.

### KEYWORDS :

Benin, Consulting, Competence, Core competence, Capability, KBV, Management, Knowledge, Anticipation, Outsourcing.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La formation de Master de recherche en sciences de gestion, mention management, spécialité prospective, innovation, stratégie et organisation se termine par la production et la présentation d'un mémoire de recherche. C'est à cette discipline que nous nous appliquons en proposant la recherche actuelle dans la thématique générale de la gestion des compétences.

Le cadre de recherche qui suit aborde et développe nos préoccupations pour cette recherche. En initiant cette étude, nous voulons surtout comprendre ce qui se passe dans les organisations de conseils dans le domaine de l'externalisation des compétences.

La revue documentaire incontournable dans un travail de ce genre nous éclairera sur les différents champs de savoir qui concernent le sujet. En dehors du grand domaine de la gestion des compétences, nous toucherons certainement les questions de stratégie, d'anticipation. Les recherches détaillées sur la notion d'externalisation des compétences et les aspects connexes occuperont une grande partie de notre planning de recherche.

Les rencontres *in situ* dans les organisations de consulting ciblées apporteront les informations originales pour étayer la recherche envisagée. Plutôt que de chercher à parcourir de nombreuses organisations, nous avons prévu nous intéresser davantage aux organisations remplissant les conditions fixées et disponibles pour nous fournir les éléments qualitatifs pertinents pour soutenir la recherche et enrichir le savoir scientifique.

Dans la mesure du possible nous terminerons cette recherche en proposant une approche pour aborder de façon plus sereine la démarche de l'externalisation des compétences dans les organisations qui ont pour vocation le conseil.

Nos conclusions seront tirées en tenant compte des réalités locales des organisations au Bénin, en Afrique, mais elles pourront être exploitées et adaptées dans d'autres pays.

Tel est notre souhait !

# CHAPITRE PREMIER: Cadre de la recherche

## 1.1 Objet de la recherche

L'objet de cette recherche est d'expliquer à quel point les organisations de conseil au Bénin font appel ou non aux compétences extérieures dans l'exécution de leurs activités. Le thème est intitulé : « *Analyse du niveau d'externalisation des compétences dans les organisations de consulting au Bénin. Cas des organisations d'études, de contrôles et de conseils.* »

## 1.2 Motivations

Pourquoi cette recherche? Elle nous permettra de faire un état des lieux:

- d'une part du degré de connaissance des champs de compétence des consultants par les acteurs des organisations étudiées;
- d'autre part du niveau de promptitude à faire appel aux consultants extérieurs à l'organisation pour éviter les goulots d'étranglement dans la réalisation des programmes d'activités.

Cette recherche devrait fournir aux organisations étudiées les raisons de saisir l'opportunité que constituent les réseaux de compétences dans un pays en développement.

Notre souhait est que dans les organisations de conseil, le réflexe de recourir aux consultants extérieurs se développe.

Ayant exercé la profession d'ingénieur-conseil pendant la plus grande partie de notre carrière, nous trouvons que l'étude de la question du niveau de sollicitations des consultants dans les organisations de conseil est compatible avec notre profil initial. Cette étude nous permettra en définitive de disposer de données pertinentes pour identifier les problèmes essentiels pour lesquels les organisations de conseil font appel ou devraient faire appel à l'expertise-conseil au Bénin.

Ainsi nous pourrions dégager la substance pour notre projet de thèse de doctorat sur l'un des ces problèmes.

### 1.3 Postulats

- Nous pensons que dans les organisations qui fournissent des services de consultants, le réflexe de faire elles aussi, recours à des consultants extérieurs pour exécuter certaines missions n'est pas suffisamment développé.
- Les appels à consultation deviennent nombreux dans les derniers trimestres de l'année, car les responsables des organisations se rendent compte en ce moment que plusieurs tâches prévues risquent de ne pas être accomplies avant la fin de l'exercice.
- Dans ces organisations, des activités prévues au programme annuel restent non accomplies car les décideurs ou les cadres n'ont pas pensé assez tôt à faire appel à des consultants pour les aider à les réaliser.

### 1.4 Questionnement de départ

Par cette étude, nous voulons jeter un regard interrogatif sur le fonctionnement des organisations de consulting. Nous nous posons alors plusieurs questions.

Le fait que les appels aux consultants deviennent nombreux surtout dans les derniers trimestres ne conduit-il pas à penser aux limites de l'organisation ? Cette situation n'est peut-être pas un fait de hasard.

Nous voulons arriver à expliquer comment se fait-il que ces structures de consulting n'ont pas un esprit d'anticipation sur les tâches qu'elles ont prévues exécuter ?

Comment s'expliquent les goulots d'étranglement qui s'observent vers les derniers mois de l'année ?

## 1.5 Problématique

Les postulats que nous avons posés plus haut nous amènent à nous demander si le bien fondé de recourir aux services de consultants pour certaines tâches est toujours perçu dans les organisations de consulting au Bénin ?

Selon Isabelle Renard (2005), « *L'externalisation permet à l'entreprise de concentrer ses forces vives sur le cœur de métier.* »<sup>1</sup> S'il en est ainsi, les sollicitations de consultants qui se concentrent sur les derniers mois de l'année, ne signalent-ils pas un problème de gestion structurel (et pas seulement des compétences) au niveau des organisations de conseils ?

Ou encore, l'absence d'esprit d'anticipation pour éviter les goulots d'étranglement n'annonce-t-elle pas une forme d'erreur stratégique interne à ces structures ?

Notre question de recherche est donc la suivante : Pourquoi, les organisations de consulting au Bénin, ne recourent à l'externalisation de leurs compétences que dans les derniers mois de l'année ?

En d'autres termes nous dirons : étant donné que, le recours à l'externalisation des compétences se fait surtout dans les derniers mois de l'année, alors, le problème posé dans les organisations de consulting au Bénin est à la fois celui de gestion de compétences et de stratégie interne.

Autrement dit encore, ne s'agit-il pas des questions de *Knowledge-based View (K.B.V)*, c'est-à-dire des questions de la *Construction d'une stratégie sur les compétences*<sup>2</sup> ou plutôt une question de manque d'anticipation (donc deux explications possibles) ?

Le constat que l'externalisation des compétences des structures de conseils ne se fait que dans les derniers moments de l'exercice, peut refléter un comportement volontaire de la part des décideurs de ces structures.

---

<sup>1</sup> Renard (Isabelle), 2005, *L'externalisation en pratique*, Éditions d'Organisation, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p.6

<sup>2</sup> Cf. Entretien avec le Professeur Yvon Pesqueux, le 30-12-2009, à Cotonou  
Cf. aussi, Pesqueux (Yvon), *Document de travail sur le management de la connaissance*, Mission d'enseignement à l'Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, juillet 2009, p19.

Mais il se pourrait aussi que le non recours préventif aux consultants pour certaines activités soit non volontaire. Une chose est de savoir que telle tâche peut être confiée à un consultant particulier, une autre est de pouvoir prévoir à l'avance le budget pour couvrir ces services de consultants et de recourir à temps à eux.

## 1.6 Hypothèses

Nous voulons arriver au terme de cette recherche à expliquer la question de départ que nous avons identifiée. A savoir, « Comment se fait-il que les structures de consulting au Bénin, n'anticipent pas sur l'externalisation de leurs compétences ? » Pour y arriver nous chercherons au cours de nos investigations dans les organisations concernées, à savoir, si la situation constatée est volontaire ou si elle n'est pas volontaire.

A priori, nous posons l'hypothèse de recherche suivante :

Le fait que les organisations de consulting au Bénin n'anticipent pas sur l'externalisation de leurs compétences, relève d'un choix non volontariste.

## 1.7 Finalité de la recherche

La finalité de ce travail est de fournir l'information sur le niveau d'externalisation des compétences et de proposer des changements d'organisation pour améliorer la performance managériale et la promotion du métier de consultant.

Au terme de cette étude, nous devrions pouvoir construire un outil de gestion qui pourrait contribuer à asseoir une meilleure stratégie de gestion des compétences dans les organisations étudiées.

## 1.8 Périmètre du cadre de la recherche

Cette étude se fera dans les organisations publiques et/ou privées, qui interviennent dans les métiers des Bâtiments et Travaux publics et assimilés, de conception et suivi des projets, de conseils et d'encadrement des promoteurs d'entreprises, etc.

Nous excluons de notre champ d'étude les cabinets de conseils comptables, juridiques et semblables car nous avons choisi d'examiner en particulier les entreprises de consulting (ingénierie).

Nous avons aussi retenu de ne mener les investigations qu'auprès des organisations qui ont au moins deux décennies d'existence.

Avec ces critères les organisations qui rentrent dans notre périmètre d'étude ne devraient pas être plus de cinq au Bénin.

Ces organisations ont une envergure nationale et même au-delà, elles sont:

- des institutions d'état, ayant une autonomie de gestion,
- des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée.

## 1.9 Épistémologie de la recherche

En Sciences des Organisations, le questionnement sur le comportement organisationnel est primordial. Le présent exercice rentre dans le cadre de la préparation du Mémoire de Master en Sciences de Gestion grâce au partenariat CNAM-ISOR.<sup>3</sup>

Notre projet de mémoire consiste à étudier comment les organisations d'études, de contrôles techniques et de conseils au Bénin perçoivent la nécessité de recourir aux services de consultants. Autrement dit nous voulons faire l'analyse du niveau d'externalisation des compétences dans les entreprises de consulting au Bénin.

Nous allons expliciter et justifier notre position épistémologique pour faire cette recherche.

### SUR QUOI PORTERA NOTRE ETUDE ?

Nous avons constaté que les appels à consultation deviennent nombreux dans le dernier trimestre de l'année, au moment où les responsables des organisations de conseils se rendent compte que plusieurs tâches prévues risquent de ne pas être accomplies avant la clôture de l'exercice. De fait, dans ces organisations, des activités prévues dans les Plans de Travail Annuels (PTA) restent non réalisées car les décideurs et les cadres n'ont peut-être pas eu assez tôt l'idée de l'externalisation de leurs compétences.

Au regard de ces constats, nous nous proposons d'analyser le niveau de sollicitation des services de consultants dans les organisations visées. Cette analyse se fera dans cinq organisations publiques et/ou privées qui interviennent depuis au moins vingt ans dans les prestations de services d'études, de contrôles techniques et de conseils au Bénin. Elles ont une envergure nationale et même plus. Elles sont des institutions d'État ayant une autonomie de gestion ou bien des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée.

---

<sup>3</sup> Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris et Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou.



Dans le pays les organisations qui remplissent ces critères ne devraient pas être plus de cinq. Nous avons d'ailleurs déjà pris contact par écrit avec les organisations cibles. Voilà de quoi nous voulons parler.

#### COMMENT ALLONS-NOUS MENER L'ETUDE ?

Nous voulons étudier le comportement organisationnel face à une thématique précise : l'externalisation des compétences. En Sciences des Organisations, il est nécessaire d'explicitier et de justifier sa position épistémologique avant tout discours. Pour commencer, nous allons indiquer notre approche épistémologique. Des trois aspects : rigueur, pertinence et impact nous allons privilégier la rigueur.

En effet on devrait s'attendre qu'une organisation de conseils (qui donc fournit des prestations intellectuelles à ses clients) soit minutieuse à l'interne dans son plan de travail annuel au point de ne pas avoir des goulots d'étranglement dans ses activités les derniers mois de l'année. Pour cela nous pensons mener notre analyse en nous mettant plutôt dans l'univers de la rigueur.

Nous voyons alors l'organisation comme organisée autrement comme état, dans la mesure où nous examinons surtout les informations de première main disponibles au terme des exercices ou périodes d'activités. Puisque nous interrogeons les situations stables de l'organisation – Programmes et Plans de travail annuels, Rapports d'activités, Entrevues sur les activités confiées à l'externe au cours des exercices passés – nous voyons donc l'entreprise étudiée comme socialisée.

Maintenant quelle pourrait être notre vision épistémologique parmi les trois suivantes : fonctionnaliste, substantialiste ou essentialiste ?

Nous estimons que les organisations en vue ont leur raison d'être dans les études, les contrôles et les conseils, c'est-à-dire, qu'elles tiennent d'autant plus qu'elles remplissent leurs fonctions au regard de leur but. Ce n'est pas pour rien que nous nous sommes imposés de ne mener les investigations qu'auprès des organisations qui ont au moins deux décennies d'existence. Nous choisissons alors d'observer chacune de ces organisations dans leur téléologie propre, en nous mettant dans une position fonctionnaliste.

En croisant les approches et les visions épistémologiques, notre position à l'étape actuelle est de mettre l'accent sur la rigueur en examinant dans une vision fonctionnaliste l'entreprise organisée.

Il nous reste maintenant à vérifier que notre position telle que précisée et justifiée est en accord avec les trois questions primordiales qui se posent en épistémologie dans les Sciences des Organisations. Selon Jean-Louis Lemoigne<sup>4</sup>, ces trois questions sont :

- « Quoi ? ». C'est la question gnoséologique. Nous avons considéré l'organisation étudiée comme une chose (d'ordre ontologique).

- « Comment ? ». Question méthodologique. Nous voyons l'organisation étudiée comme un objet, un état. Ainsi la démarche par rapport à notre thématique sera : la collecte des informations, la classification des éléments obtenus, la transcription et l'analyse. Une telle démarche est celle des constructivistes. Nous voulons en effet découvrir et justifier le comportement des organisations cibles par rapport à la pratique du recours à d'autres compétences (externes) pour accomplir certaines de leurs activités. D'où notre vision fonctionnaliste.

- « Pourquoi ? ». C'est la troisième question : axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique.

Du point de vue axiologique, nous nous sommes positionnés sur le plan de la rigueur, compte tenu de l'angle sous lequel nous regardons les organisations cibles.

Quant aux aspects pragmatico-téléologiques, nous optons de considérer les sciences des organisations comme sciences de l'action. Les organisations que nous avons identifiées opèrent en effet selon la logique ingénieuriste. Elles interviennent dans les métiers des Bâtiments et Travaux publics et assimilés, de conception et suivi des projets, de conseils et d'encadrement des promoteurs d'entreprises, etc.

S'agissant de la dimension politico-éthique de cette question, notre ambition n'est pas de porter un jugement sur le comportement des organisations étudiées, à l'étape actuelle de notre recherche. Mais nous voulons dans une perspective créativiste, aller auprès de ces organisations, pour apprendre sur la pratique ou non de l'externalisation de leurs compétences.

---

<sup>4</sup> Lemoigne (Jean-Louis), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que-sais-je ? », Paris.

Certes au terme de ce travail de mémoire, nous ne manquerons pas de leur donner les recommandations qui s'imposent et de leur fournir l'outil obtenu à la suite de notre recherche.

Précisons aussi que notre démarche se range dans celles des sciences de l'artificiel, selon la classification des sciences en deux groupes : sciences du naturel, sciences de l'artificiel (Simon, 2004).<sup>5</sup>

La nécessité de définir sa façon de voir le monde est primordiale dans les Sciences des Organisations. Nous sommes au début de notre formation dans ce nouveau domaine de savoir, et nos premiers pas ne sont pas sans hésitations. La position épistémologique que nous venons d'établir sera confrontée avec la réalité du terrain. Nous pourrions la redresser le cas échéant pour cerner de près la situation que nous avons choisie d'analyser auprès des organisations au Bénin. Nos résultats pourront alors servir de base à des recherches plus approfondies dans le domaine des sciences des organisations en Afrique.

---

<sup>5</sup> Simon (H.A), *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, collection « folios essais », Paris, 2004.

## 1.10 Méthodologie de la recherche

Le choix d'une position méthodologique est nécessaire pour aborder tout discours en Sciences des Organisations.

Comme nous l'avons annoncé nous voulons faire l'analyse du niveau d'externalisation des compétences dans les entreprises de consulting au Bénin.

Nous allons maintenant expliciter et justifier d'un point de vue méthodologique et méthodique notre position pour faire cette recherche.

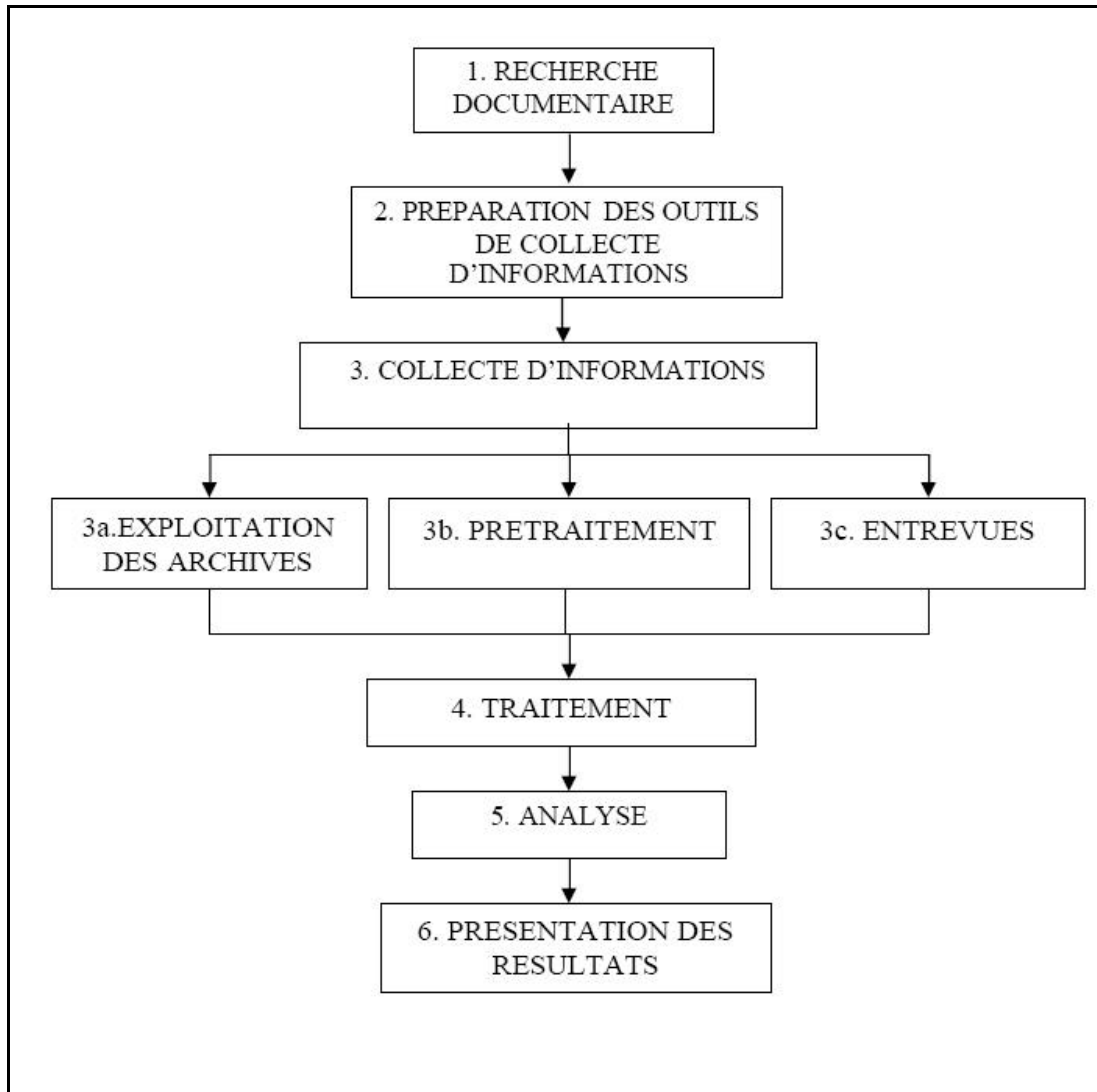
### VUE D'ENSEMBLE DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie que nous adoptons pour cette recherche comprend globalement les aspects suivants :

- Recherche documentaire ;
- Préparation des outils de collecte d'informations ;
- Collecte d'informations ;
- Traitement des informations
- Analyse ;
- Présentation des résultats.

Illustration de l'approche méthodologique sur la figure suivante:

Figure n°1 : Illustration de l'approche méthodologique



## JUSTIFICATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

La démarche de recherche choisie et présentée ci-dessus est celle des constructivistes. Elle s'explique et se justifie comme ci-après :

1) La recherche documentaire sur le sujet. Nous avons déjà commencé à parcourir la bibliographie concernant aussi bien la Gestion des compétences que l'élaboration de la Stratégie interne aux organisations. En effet le champ de savoir général à exploiter est celui du Management de la connaissance<sup>6</sup>. De façon plus pointue nous faisons les recherches documentaires sur les notions de « KBV » le « *Knowledge-Based View* » ; c'est-à-dire la *Construction d'une stratégie sur les compétences*.

2) La préparation des outils de collecte d'informations. Nous préparons des grilles (tableaux) pour consigner les informations issues des documents d'archives et des guides d'entrevues.

3) La collecte des informations dans les organisations. Pour cette étude cinq organisations de consulting ont été ciblées dans le pays. Ce sont des organisations qui ont une vingtaine d'années d'expérience. La collecte d'informations se fera d'abord par les sources secondaires que constituent les documents d'archives. Nous interrogerons les cinq dernières années (2005 à 2009), et en dehors des informations générales sur l'organisation, nous exploiterons surtout les Programmes et Rapports d'activités annuels. Les informations qui rentrent dans le cadre de la recherche seront consignées dans les tableaux année par année.

Ensuite après un prétraitement des informations collectées des documents, nous rencontrerons les Responsables des organisations pour les entrevues directes nous permettant d'avoir ainsi des informations de premières mains. Ces entrevues semi fermées (compte tenu des objectifs de cette recherche) devraient nous éclairer sur la stratégie interne de l'organisation : le recours ou non, aux compétences extérieures est-il volontaire ou non, est-il stratégique ou non ?

---

<sup>6</sup> Le livre du Professeur Yvon Pesqueux, *Management de la connaissance*, nous donne un aperçu précieux sur ce champ de savoir.

4) Le traitement des informations. Les informations collectées feront l'objet d'une classification méthodique par entreprise. Les données chiffrées seront cryptées pour protéger leurs sources. Nous adopterons une même clef de cryptage (facteur de correction des chiffres) pour chaque entreprise, mais les clefs varieront d'une entreprise à une autre. En ce qui concerne les entrevues enregistrées, nous en ferons l'audition puis la transcription pour faciliter l'exploitation.

5) L'analyse des informations. Cette phase de la méthodologie conduira à dégager les résultats qui s'imposent suite aux investigations menées. C'est le moment de vérifier si nos hypothèses de travail sont confirmées ou plutôt si elles sont infirmées. L'analyse de toutes les informations collectées permettra de nous situer sur le niveau d'externalisation des compétences dans les organisations cibles.

6) Présentation des résultats. A l'issue de l'analyse les résultats synthétiques qui se dégagent seront présentés. Dans l'approche constructiviste adoptée, nous voulons comprendre les situations de gestion des organisations visées, pour pouvoir construire un outil approprié. Un tel outil pourrait être par exemple un recueil des genres de missions à confier à des consultants tout au long de l'année pour éviter les goulots d'étranglement au dernier trimestre dans organisations étudiées.

La position méthodologique présentée ci-haut, est celle que nous avons adopté pour ce programme de recherche. En cas de nécessité nous y apporterons les redressements opérationnels. L'enjeu est d'arriver à comprendre ce qui se passe dans les organisations choisies pour mettre en lumière à terme, des appréciations, et plus tard pour identifier de nouveaux axes de recherches plus étendues en vue de mieux asseoir la gestion des compétences dans les organisations de consulting au Bénin et en Afrique.

## **DEUXIEME CHAPITRE: État de l'art sur l'externalisation des compétences**

### **2.1 Notion d'organisation de "consulting"**

Le mot « consulting » est un adjectif anglais qui signifie « Conseil » (Cf. Dictionnaire Anglais Harrap's Shorter, Ed. 2008). C'est un terme d'ingénierie qui rejoint le nom « Consultant ».

Selon le Grand dictionnaire terminologique<sup>7</sup>, « un Consultant est un spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis » En d'autres termes, un consultant est un prestataire de services en conseil.

Ainsi une organisation de « consulting » ou de conseil est une structure qui fournit des prestations de conseils dans différents domaines : art, technique, ressources humaines, juridique, gestion, etc.

Dans cette étude, nous avons choisi d'examiner uniquement les organisations de consulting qui répondent au Périmètre défini plus haut.

### **2.2 Compétence**

#### **2.2.1 Notion de compétence**

Le nom « compétence » (du Latin : *competentia*, c'est-à-dire : juste rapport) a plusieurs suivant les champs de savoirs. Le sens qui intéresse l'étude actuelle est celui de « connaissance approfondie »<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Cf. Site du Grand dictionnaire terminologique (<http://www.granddictionnaire.com>) indiqué par le site de Wikipedia (fr.wikipedia.org)

<sup>8</sup> Cf. Dictionnaire français *Le Petit Larousse illustré*, Édition 1978.



Qu'est-ce-que donc la connaissance ? En management, il n'est pas aisé de cerner sans détour la notion de connaissance, en l'isolant des autres notions qui lui sont proches.

Pour Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2006), en management de la connaissance, « quatre notions sont contiguës : la donnée, l'information, la compétence et la connaissance<sup>9</sup>. » Selon ces auteurs, « la notion de compétences touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail.<sup>10</sup> »

En interrogeant les spécialistes de l'ingénierie de la formation, d'autres précisions permettant d'approcher la notion de compétence. En effet, la compétence est liée à la mise en pratique de la connaissance. Le fait d'avoir une qualification professionnelle dans un métier donné, ne signifie pas d'emblée l'acquisition de la compétence dans ce métier.

C'est la connaissance éprouvée (l'expertise) qui traduit la compétence. La compétence se concrétise dans l'action maîtrisée (Le Boterf, 1994)<sup>11</sup>

Cette compétence peut être technique, conceptuelle, relationnelle, etc. La compétence se réfère avant tout à une situation de travail ou à un ensemble de situations.

Évidemment toutes les personnes ne se comportent pas de la même manière face à une situation. L'être humain est capable d'emboîter les situations comme des poupées russes (Perrenoud, 1998), « les plus 'micro' se développant sur un temps court, les plus 'macro' durant beaucoup plus de temps et appelant une stratégie à long terme, les secondes 'contenant' en quelque sorte les premières, au double sens de l'inclusion et de la contention »

Avec ces considérations, un essai de définition de la compétence devrait intégrer trois différents types de ressources cognitives qui y concourent :

---

<sup>9</sup> Ferrary (M.), Pesqueux (Y.), 2006, *Management de la connaissance. Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, p15.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 19.

<sup>11</sup> Le Boterf (G.), 1994, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'organisation, Paris.

- les savoirs (déclaratifs, modèles, techniques, informationnels, endogènes...),
- les capacités (habiletés, savoir-faire, schèmes de perception, de pensées, d'analyse, d'évaluation...),
- d'autres ressources qui ont une dimension normative (attitudes, valeurs, normes, un certain rapport au savoir, à l'action, au pouvoir...) <sup>12</sup>

Cette approche de la compétence n'est sûrement pas la seule. Compte tenu de la variété et des singularités des facettes de la notion de compétence, il y a lieu de se demander s'il n'existe pas certaines compétences clés qu'il faudrait avoir ? Cette question a été examinée il y a quelques années par deux chercheurs américains Hamel et Prahalad.

### **2.2.2 Expression « Core competence » de Hamel et Prahalad**

L'expression « Core competence » remonte à l'article publié en 1990 par Gary Hamel et Coimbatore K. Prahalad dans la *Harvard Business Review*. <sup>13</sup>

Contrairement à l'ancienne idée selon laquelle, l'entreprise tient sa survie en s'adaptant aux contraintes de son environnement, Hamel et Prahalad montrent dans leur article que la réussite de l'entreprise tient plutôt au fait qu'elle se concentre sur ses ressources en développant les « Core competencies », c'est-à-dire les compétences clés ou encore le cœur de compétence autrement dit le noyau de compétence.

En effet les compétences ne s'amortissent pas dans le temps comme les matériels quand on les utilise.

---

<sup>12</sup> D'après Document de travail, session de formation continue, *Élaboration, suivi, et évaluation d'un plan de formation*, organisé à Ouagadougou en visioconférence, du 05 au 09 mai 2008.

<sup>13</sup> Hamel (Gary) and Prahalad (C.K.), 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp 79-93.

Ponce Silvia (2008), rapporte dans une présentation<sup>14</sup>, les paroles mêmes de Hamel et Prahalad : «Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies. » (HBR, mai-juin 1990, p. 82).

Ponce ajoute que d'après Hamel et Prahalad (1990), « les capacités centrales ou de base correspondent à l'ensemble des compétences et ressources essentielles que la firme doit nécessairement gérer elle-même. Ces compétences centrales ne se réduiraient qu'à cinq ou six compétences fondamentales selon ces auteurs. »

Le cœur de compétence apparaît alors comme la compétence distinctive de l'organisation. C'est en quelque sorte l'ensemble des compétences propres qu'elle possède, en exclusivité. Ce sont des compétences qui ne retrouvent pas chez les concurrents. Que contient donc le cœur de compétence ?

Ferrary et Pesqueux (2006) estiment qu'il faudrait bien « distinguer cette perspective de celle d'une analyse en facteurs du succès »<sup>15</sup>

En fait le cœur de compétence selon Hamel et Prahalad possède trois caractéristiques<sup>16</sup> :

- la possibilité d'accéder à plusieurs marchés,
- l'augmentation des avantages perçus par les clients,
- la difficulté d'être imité par les concurrents.

Ainsi, le cœur de compétence est vraiment un noyau de compétence, qui ne peut se retrouver nulle part ailleurs en dehors de l'entreprise. Disons que c'est comme une « Démarche-maison », que l'entreprise crée, entretient, développe et protège dans une synergie de toutes les ressources internes. Dans ces conditions, il est plus avantageux pour l'entreprise de procéder à l'externalisation des compétences qui ne se retrouvent pas dans son cœur de compétence.

Il importe alors pour l'entreprise de cerner sa capacité.

---

<sup>14</sup> Ponce (Silvia), 2008, Stratégie d'opération et maximisation de la valeur, HEC Montréal.

<sup>15</sup> Ferrary (M.), Pesqueux (Y.), *Op. cit.*, 22.

<sup>16</sup> *Cœur de compétence*, un article de Wikipedia, l'encyclopédie libre (fr.wikipedia.org)

## 2.3 Capacité

### 2.3.1 Notion de capacité

Le nom «capacité » (du Latin : *capacitas*, de *capax*, qui peut contenir) s'emploie dans plusieurs disciplines.

En sciences humaines (Psychologie, Pédagogie...), capacité se rapproche des termes : compétence, aptitude, habileté, etc. La capacité d'un sujet, traduit sa qualité d'être apte à faire, ou à comprendre quelque chose.

Ainsi, «une capacité représente une possibilité de réussite et de mise en œuvre de compétence dans l'accomplissement d'une activité. Elle peut être constatée directement dans un contexte formatif ou professionnel ou indirectement par le biais d'épreuves ou de tests divers.<sup>17</sup> »

En sciences des organisations et plus précisément dans le modèle organisationnel de la flexibilité, on parle de capacité d'adaptation<sup>18</sup> (Cohen, 1997) pour rendre compte de la possibilité qu'offre ce modèle pour s'ajuster à l'entreprise.

### 2.3.2 Terme « Capability »

En anglais, le mot «capability » traduit la notion d'aptitude, de capacité ou de compétence<sup>19</sup>. Les travaux récents des anglo-saxons introduisent des nuances bien subtiles entre les différents termes pouvant être utilisés en français comme des synonymes du mot capacité.

C'est ce que précisent Ferrary et Pesqueux (2006) dans leur livre traitant du Management de la connaissance : «ces travaux sont également très riches de distinctions entre abilities (pouvoir de faire quelque chose), capacities (potentiel permettant de faire quelque chose) et capabilities (pouvoir remplir des objectifs

---

<sup>17</sup> Cf. Article *Capacité* selon Wikipedia, l'encyclopédie libre (fr.wikipedia.org)

<sup>18</sup> Cohen (Élie), 1997, *Dictionnaire de gestion*, p 150.

<sup>19</sup> Cf. Dictionnaire Anglais *Harrap's Shorter*, Ed. 2008

attribués, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique). Il faut aussi mentionner les skills, qui indiquent la capacité à mobiliser 'la' bonne attitude (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) au 'bon' moment et au bon 'endroit'.<sup>20</sup> »

L'usage de la notion de « capability » renforce en définitive la conviction que l'homme reste libre dans les choix qu'il opère parmi les moyens et potentialités à sa disposition pour accomplir sa mission dans l'entreprise.

## 2.4 Stratégie de gestion des compétences et anticipation

### 2.4.1 Stratégie d'entreprise

Le mot stratégie est d'origine militaire. Il a pour sens, l'art de combiner l'action des différentes forces militaires, politiques, morales, économiques intervenant dans la conduite d'une guerre. Par extension la stratégie est l'art de diriger un ensemble de dispositions.<sup>21</sup>

En sciences des organisations, la stratégie d'entreprise garde fondamentalement son sens initial de combinaison de forces, malgré les nuances et évolutions dans ses définitions.

Ainsi Cohen (1997) donne d'abord la définition suivante : « Le domaine de la stratégie englobe l'ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu les grandes orientations de l'activité et les structures mêmes de l'entreprise.<sup>22</sup> »

Cette définition prend en compte les soucis de produits-marchés, de rapports que l'entreprise doit entretenir avec les partenaires externes, et de structure interne à adopter. C'est une approche qui focalise la stratégie sur l'aspect commercial.

---

<sup>20</sup> Ferrary (M.), Pesqueux (Y.), *Op. cit.*, 32.

<sup>21</sup> Cf. Dictionnaire français *Le Petit Larousse illustré*, Édition 1978.

<sup>22</sup> Cohen (E.), *Op. cit.*, 334.

C'est pourquoi, en un second temps, Cohen préfère définir «la stratégie comme l'ensemble des choix et des processus qui déterminent dans leur ensemble les structures internes de l'entreprise et les relations que celle-ci entretient avec son environnement.<sup>23</sup> »

Cette perception de la stratégie, au-delà de la dimension commerciale, met l'accent sur le caractère pluridimensionnel des relations avec l'environnement, tout en ayant le mérite de souligner l'importance stratégique des aménagements internes.

Plus récemment, Leroy F. (2005) actualise la notion en ces termes : « La stratégie d'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.<sup>24</sup> »

Trois traits caractéristiques sont à relever dans cette définition, selon une présentation d'Emmanuel Raynaud (2008) :

- Environnement de l'entreprise : le comportement de ses concurrents, la structure du marché, la réglementation en vigueur...
- Ressources disponibles : organisation interne de l'entreprise, ses actifs matériels et humains (compétence), taille et frontière de l'entreprise,
- Allocation des ressources : règles de décision, calcul économique<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Cohen (E.), *Op. cit.*, 335.

<sup>24</sup> Leroy (F.), 2005, *Les stratégies d'entreprise*, Dunod.

<sup>25</sup> Raynaud (Emmanuel), 2008, *Analyse économique et stratégie d'entreprise*.

## 2.4.2 Stratégie de gestion des compétences

La stratégie d'entreprise englobe désormais toutes les ressources de l'organisation, y compris les actifs immatériels que constituent les compétences.

Pour Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2009), «La gestion des compétences des collaborateurs serait cruciale. Elle impliquerait de bien cerner la façon dont les employés, et notamment les experts, doivent être recrutés, formés, motivés et récompensés. Derrière l'utilisation des compétences se trouverait la nécessité de ne pas être dépendant d'un ou de plusieurs experts tout en valorisant ceux qui sont employés. Une telle gestion des compétences reposerait donc sur une stratégie agissant à la fois sur les processus de recrutement et de gestion du personnel et sur la mise en valeur des compétences.<sup>26</sup> »

Ces auteurs montrent ainsi l'importance de la stratégie de gestion des compétences. Cette stratégie commence déjà avec le soin à apporter à la description de postes à pourvoir à l'interne compte tenu des objectifs de l'entreprise, puis les processus de d'indentification, de sélection et de recrutement du personnel notamment le personnel cadre. La stratégie de gestion des compétences consiste ensuite à allouer l'attention nécessaire et suffisante aux ressources humaines (moyens et conditions de travail, culture d'entreprise, motivation...) et en outre la mise en valeur des compétences rentre dans la bonne gestion. Cela suppose que l'entreprise devrait reconnaître et mettre à profit les capacités peut être «cachées» dans le profil du personnel lors du recrutement. Ce faisant l'entreprise arrive à dénicher les « *capabilities* » de ses experts.

---

<sup>26</sup> Pesqueux (Yvon), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les modèles et représentations de l'organisation*, Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, 16 au 29 juillet 2009.

### 2.4.3 Élaboration de la stratégie sur les compétences

L'élaboration de la stratégie de gestion des compétences dans le secteur du « consulting » fera d'abord appel au concept de "KBV", "*Knowledge-Based View*" ou "Théorie du management par la connaissance " ou "Construction d'une stratégie sur les compétences ", puis l'application de ce concept au secteur étudié.

#### 2.4.3.1 Concept de "KBV", "Knowledge-Based View" ou "Théorie du management par la connaissance "

Le « *Knowledge-Based View* » (KBV) ou Théorie du management par la connaissance est un concept issu de la Théorie des ressources<sup>27</sup> développée dans le domaine du management stratégique par Wernerfelt (1984), Barney (1991), et Conner (1991). L'approche par les connaissances « *Knowledge-Based View* » (KBV) a été développée dans le numéro spécial du *Strategic Management Journal* par Spender et Grant (1996).<sup>28</sup>

L'entreprise intervient dans un environnement où existent toutes sortes de connaissances. Il revient alors à l'entreprise de dénicher là où se trouve la connaissance spécifique dont elle a besoin à un moment donné.

D'après Sainty (2001)<sup>29</sup> cité par Ferrary et Pesqueux (2006)<sup>30</sup>, « le KBV (*Knowledge-Based View*) se fixe comme objectif l'apprentissage organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétences et réduire des

---

<sup>27</sup> Brulhart (Franck) et al., 2010, « Théorie des ressources », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204), p. 83-86. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83.htm)

<sup>28</sup> Spender (J.C.), Grant, (R.), 1996, "Knowledge and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, winter special issue, p. 3-9.

<sup>29</sup> Sainty (F.), 2001, *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources-compétences*. Thèse Université de Nice Sophia-Antipolis.

<sup>30</sup> Ferrary (M.), Pesqueux (Y.), *Op. cit.*, 23.



phénomènes liés à l’opportuniste et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion. »

Ainsi compris, le KBV apparaît comme un outil stratégique approprié pour les organisations de consulting face à l’externalisation des compétences. L’entreprise pour se développer n’a pas en effet besoin d’avoir en son sein toutes les compétences.

D’autres sources montrent l’importance du KBV pour l’entreprise. «La théorie du management par la connaissance (KBV) considère que la connaissance constitue la ressource stratégique la plus importante pour l’entreprise car elle est soumise aux effets d’économies d’échelle et d’envergure. Cela signifie qu’une entreprise, une fois qu’elle possède les connaissances pertinentes, peut utiliser ces connaissances pour diverses activités en ayant des coûts marginaux négligeables. »<sup>31</sup>

Le KBV constitue alors une base théorique pouvant contribuer à la stratégie des organisations de consulting qui ont recours ou qui pourraient avoir recours à l’externalisation de certaines de leurs compétences.

#### 2.4.3.2 Concept de "KBV" appliqué au “consulting”

En se fondant sur les acquis de l’école autrichienne d’économie (école qui a enrichi la théorie du management de la connaissance), on pourrait asseoir une application du KBV adaptée au contexte des organisations de consulting dans leur élan vers l’externalisation des compétences.

L’un des traits des théoriciens du management de la connaissance est de considérer que « la connaissance est un domaine d’étude et de compétence de la part de la cellule stratégique de l’entreprise (PDG, DG, conseil d’administration ou de surveillance, département de la stratégie) ou plus encore que la gestion de la

---

<sup>31</sup> *Théorie du management par la connaissance de compétence*, un article de Wikiberal, l’encyclopédie libre ([www.wikiberal.org](http://www.wikiberal.org))

connaissance se situe au niveau des cadres (Corporate). L'analyse autrichienne a une vision plus large de la problématique de la connaissance.<sup>32</sup> »

Comment concevoir alors une application du concept de KBV aux organisations de consulting face à l'externalisation des compétences ?

En se référant à Desmond Ng (2002) qui estime que la gestion des connaissances comporte trois composantes : les personnes, les processus et la technologie, le KBV (théorie du management de la connaissance) peut alors trouver selon nous, des formes d'application dans la stratégie des organisations de consulting au regard de l'externalisation des compétences.

Des trois composantes de la gestion des connaissances, nous tirons trois circonstances de recours à l'externalisation des compétences :

- 1) Activité planifiée, mais les ressources humaines appropriées ne sont pas en place : l'organisation de consulting se dirige vers l'externalisation des compétences ;
- 2) Activité prévue au plan de travail annuel, mais le processus de réalisation n'est pas maîtrisé par l'organisation : mieux vaut aller à l'externalisation des compétences ;
- 3) Activité inscrite au programme, mais débordement des moyens technologiques ou logiciels internes pour l'exécution dans les délais requis : penser à l'externalisation des compétences.

Ainsi sont définies trois conditions qui déclencherait le « réflexe » de l'organisation de consulting pour l'externalisation des compétences.

Toutefois, la claire connaissance des mobiles pour l'externalisation des compétences peut rester sans effet si l'organisation de consulting ne peut anticiper.

---

<sup>32</sup> *Ibid.*

## 2.4.4 Anticipation stratégique

### 2.4.4.1 Notion d'anticipation et de non-anticipation

Pour saisir la notion d'anticipation et par suite celle de son contraire, la non-anticipation, il est plus aisé de commencer par comprendre le sens du verbe anticiper.

#### 1) Définition de anticiper

Selon le dictionnaire de l'académie française<sup>33</sup>,

. anticiper (verbe transitif), étymologiquement formé du préfixe *ante-* (« avant ») et du verbe latin *capere* (« prendre »), il signifie « prendre les devants », c'est-à-dire « devancer » ou « prévenir ».

Comme verbe transitif, anticiper ne se dit que du Temps (exemple : anticiper le temps, anticiper le jour).

. anticiper (verbe intransitif), s'emploie avec la préposition *Sur*, et signifie « usurper », « empiéter » (exemple : anticiper sur les droits d'une personne).

#### 2) Définition de anticipation

La définition du nom «anticipation» qui retiendra notre attention est celle qui se rattache au verbe transitif «anticiper».

L'anticipation est donc l'action d'anticiper, de faire une chose avant l'époque déterminée (exemple : anticipation de paiement).

#### 2) Définition de non-anticipation

Des définitions présentées ci-dessus, il s'ensuit la notion de « non-anticipation » comme le contraire de l'anticipation.

La non-anticipation est donc le fait de s'abstenir de faire quelque chose qu'on aurait pu faire, avant que l'échéance n'arrive.

---

<sup>33</sup> Dictionnaire de l'Académie française, huitième édition ([http:// fr.wiktionary.org](http://fr.wiktionary.org))

#### 2.4.4.2 Anticipation prospective et anticipation stratégique

Il existe deux grands types d'anticipation : la prospective et la stratégie

- la prospective : « ouvre un éventail des possibles, éclaire sur l'avenir, envisage les solutions possibles de la situation présente. »
- la stratégie : « focalise sur un but à atteindre, construit l'avenir, envisage les actions à engager pour arriver à une situation future recherchée. »<sup>34</sup>

L'anticipation prospective s'intéresse donc à l'univers des possibles compte tenu de la situation présente, tandis que l'anticipation stratégique consiste à mener à temps les actions convenables pour atteindre un but donné. Nous nous situons ici sur l'anticipation stratégique.

Dans tous les cas, l'anticipation ne va pas de soi. Comme l'observe Durance (2010)<sup>35</sup>, « l'appropriation (intellectuelle et affective) constitue un point de passage obligé pour que l'anticipation se cristallise en action efficace. »

La question de volonté (nécessaire à l'appropriation) intervient donc dans la démarche d'anticipation ou de non-anticipation.

#### 2.4.4.3 Non-anticipation volontariste

La non-anticipation stratégique dans la gestion des compétences de l'entreprise peut être volontaire. Les responsables de l'organisation peuvent sciemment se retenir d'anticiper l'appel aux compétences extérieures pour tester la capacité de leurs ressources humaines à répondre aux exigences du programme de travail annuel. La non-anticipation stratégique est alors un choix volontariste.

---

<sup>34</sup> Eurocrise, Agence d'Intelligence Stratégique ([http:// www.eurocrise.com](http://www.eurocrise.com))

<sup>35</sup> Durance (Philippe), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les méthodes de prospective et d'analyse stratégique I*, Partenariat ISOR - LE CNAM, Cotonou, juin 2010.

#### 2.4.4.4 Non-anticipation non-volontariste

La non-anticipation stratégique dans les organisations peut aussi être fortuite. La gestion des compétences suppose une maîtrise de l'information sur tout ce qui intéresse l'organisation. En particulier, face à une action programmée, comment les responsables de l'organisation peuvent anticiper l'appel à l'externalisation s'ils ne disposent pas en temps réel de toutes les informations sur les forces internes et les possibilités extérieures ?

La non-anticipation stratégique est dans ce cas non-volontariste.

## 2.5 Externalisation des compétences

### 2.5.1 Notion d'externalisation

#### 2.5.1.1 Définition de l'externalisation

Le terme "externalisation" ou "impartition" (Canada, Québec) ou encore "outsourcing" (en anglais), désigne « le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités jugées non-essentielles et non stratégiques : pour une entreprise, il s'agit de celles qui sont les moins productrices de revenus. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier (*core business* en anglais).<sup>36</sup>»

Ainsi, pour les organisations de consulting que nous étudions, l'externalisation consistera en l'appel à des consultants pour la réalisation de certaines activités de la structure.

---

<sup>36</sup> Cf. Article *Externalisation* selon Wikipedia, l'encyclopédie libre (fr.wikipedia.org)

### 2.5.1.2 Notions voisines de l'externalisation

Il importe d'éviter la confusion entre l'externalisation et d'autres notions qui lui sont proches :

#### 1) Sous-traitance

L'externalisation n'est pas à confondre avec la simple prestation extérieure de services et la sous-traitance. En effet dans l'externalisation il y a deux caractéristiques que l'on ne retrouve pas nécessairement dans la sous-traitance :

- le pilotage étroit par l'entreprise qui commande ;
- et l'engagement du prestataire externe vis-à-vis de l'entreprise (contrat).

Selon certains conseillers de l'externalisation<sup>37</sup>, on parle d'externalisation lorsque l'activité externalisée était auparavant réalisée en interne. Tandis que dans la sous-traitance, le sous-traitant utilise ses propres ressources, en externalisant, l'entreprise externalisatrice peut apporter à son mandataire, ses méthodes, ses outils et même ses employés.

De même on réserve plus généralement le terme de sous-traitance à la démarche axée produits et plutôt le terme externalisation à la démarche axée sur la fonction.

#### 2) Délocalisation ou externalisation offshore (délocalisée)

Délocaliser s'entend exporter tout ou partie d'une activité vers une filiale située à l'étranger et créée par l'entreprise mère. Lorsqu'il s'agit d'externalisation, le prestataire reste indépendant.

Dans le domaine des services c'est surtout le secteur informatique qui connaît l'externalisation délocalisée. Le terme utilisé est "infogérance".

---

<sup>37</sup> Externaliser.Net : Le portail de l'externalisation ([http:// www.externaliser.net](http://www.externaliser.net))

### 3) Ré-internalisation (relocalisation) ou "backsourcing"

Il s'agit du processus inverse à l'externalisation. La ré-internalisation est la reprise à l'interne de l'entreprise des activités externalisées. Cela se traduit concrètement par la fermeture des filiales étrangères le cas échéant.

## **2.5.2 Stratégie de l'appel à l'externalisation**

L'appel à l'externalisation est une décision stratégique. Il faut donc tenir compte des fondements de l'opération, des aspects stratégiques et adopter une méthode appropriée.

### 2.5.2.1 Fondements de l'opération d'externalisation

Le recours à l'externalisation par une entreprise repose sur plusieurs justifications selon l'encyclopédie<sup>38</sup> :

- éviter la dispersion des forces internes sur les activités à faible valeur ajoutée pour se concentrer sur le *cœur de métier* ;
- faire profiter à l'entreprise d'une meilleure flexibilité en cas de variation de l'effectif du personnel. En externalisant, l'entreprise souffre moins des absences ou permissions du personnel pour diverses raisons. Il revient au prestataire qui reçoit la charge d'externalisation de trouver les ressources humaines nécessaires pour satisfaire l'entreprise donneuse d'ordre ;
- accéder aux compétences pointues au regard des ressources humaines internes. Le prestataire extérieur peut mettre à contribution les experts les plus qualifiés pour résoudre un problème complexe qui se pose à l'externalisatrice ;
- assurer un meilleur contrôle des coûts liés aussi bien à la fonction, à l'infrastructure, au processus externalisé. Il peut être financièrement plus avantageux d'externaliser une activité surtout dans un monde de compétitivité globalisée, plutôt que de la réaliser à l'interne. L'entreprise peut ainsi bénéficier des économies d'échelle.

---

<sup>38</sup> Wikipedia, *Ibid.*

Tous ces enjeux de l'externalisation sont synthétisés par Veltz (2008) :

« On ne comprend donc pas la puissance de la vague d'externalisation si on ne réalise pas que, dans la plupart des cas, elle renvoie à trois constats simples: \* a) on maîtrise souvent mieux un fournisseur externe qu'un atelier ou une unité interne, parce qu'on dispose de moyens de pression beaucoup plus efficace, sur les délais, les prix, la qualité; \* b) en cas de baisse d'activité, il est tellement plus facile de se séparer d'un fournisseur que de licencier des salariés; \* c) il est souvent beaucoup plus simple - réducteur de complexité - d'exiger une prestation externe que d'organiser soi-même un processus de production, quitte à payer un surcoût. Contrôle, diffusion du risque, simplification sont donc les trois en jeux de l'externalisation.<sup>39</sup> »

### 2.5.2.2 Aspects stratégiques de l'externalisation

Selon les travaux de Fimbel (2003), l'unanimité n'est pas faite sur la question de la dimension stratégique de la décision d'externalisation.

Il dit : « Le fait que l'externalisation modifie la structure et la configuration organisationnelles est fréquemment mis en avant comme critère suffisant à qualifier de stratégique une telle décision (Gosse *et al.*, 2002). D'autres travaux, à partir de la distinction *primary/support* (Porter, 1985), n'attribuent ce qualificatif qu'à des opérations d'externalisation qui affectent les activités situées directement sur la chaîne de valeur. Selon ce point de vue, le *facilities management* (simple gestion d'installations, d'équipements ou d'infrastructures) n'en ferait pas partie. Porter (1979) classe ainsi l'externalisation (*outsourcing*) plutôt parmi les nécessaires outils et techniques de gestion que parmi les leviers stratégiques. »<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Veltz (P.), 2008, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Cit. p. 181.

<sup>40</sup> Fimbel (Eric), 2003, « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion* 2/2003 (n° 143), p. 27-42. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-27.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-27.htm).



Les chercheurs restent donc partagés. Pour les uns, l'externalisation ferait partie des outils et techniques de gestion, et pour les autres, elle rentrerait dans les aspects stratégiques. Pourtant l'externalisation requiert une méthodologie.

### 2.5.2.3 Méthodologie d'une bonne externalisation

Le modèle économique qu'est l'externalisation, pour être une réussite, demande d'une part une validation au sein de l'entreprise, et d'autre part la consignation des clauses dans un contrat.

S'agissant de la validation, l'encyclopédie consultée précise : «Avoir recours à une solution d'externalisation est semblable à l'adoption de tout nouveau processus. Les étapes initiales comprennent l'établissement d'une politique générale, la définition d'une liste de fonctions susceptibles d'être externalisées et la sélection de fournisseurs. Il peut être également nécessaire d'effectuer une analyse coûts-bénéfices pour comprendre la valeur du modèle d'externalisation ainsi qu'une analyse de risques. »<sup>41</sup>

Il est donc indiqué que l'entreprise ne se contente pas d'observer les autres entreprises pour les imiter dans leurs tendances à l'externaliser telle ou telle autre fonction.

L'idéal serait que l'entreprise prenne du recul pour mûrir sa décision avant toute externalisation.

En ce qui concerne les détails du contrat, il convient de noter que « la mise en œuvre auprès d'un fournisseur de services est un processus complexe qui s'étudie sérieusement et donne lieu en général après des études de faisabilité, comportant des indicateurs de services mesurables et des matrices de responsabilités réciproques, à la rédaction d'une convention de services. »

Ce faisant, les services d'un conseil juridique peuvent s'avérer utiles pour examiner « les points critiques du contrat à savoir :

---

<sup>41</sup> Wikipedia, *Op. cit.*, 3

- la définition du service attendu selon l'état de l'art, les spécifications techniques mesurables objectivement et pratiques pour être parfaitement appréhendées ;
- la définition du niveau de(s) performance(s) qui conditionnera les malus et bonus en termes de rémunération du prestataire ;
- la responsabilité des parties et les couvertures de transferts de risques (assurance, etc.) suivant la grille de risques appliquée à l'opération d'externalisation ;
- la procédure de transfert de l'activité externalisée qui comprendra des audits et inventaires préalables validés ;
- les modalités permettant la continuité du service et de la performance (en cas de changement progressif, brutal d'activité voire en cas de crise) ;
- les modalités quant à la mise en œuvre de la clause de réversibilité de l'externalisation (backsourcing) ;
- les procédures de contrôle de l'externalisation (suivi, audits). »<sup>42</sup>

La méthodologie de l'externalisation réussie est résumée par un conseiller<sup>43</sup> de l'externalisation en huit points :

1. Définir les objectifs de l'externalisation
2. Identifier les risques
3. Définir les contours de l'externalisation
4. Rédiger un cahier des charges
5. La sélection des prestataires
6. Le lancement de l'appel d'offres
7. La sélection du meilleur prestataire
8. L'établissement du contrat de prestation.

---

<sup>42</sup> Wikipedia, *Op. cit.*, 3

<sup>43</sup> Externaliser.Net : Le portail de l'externalisation ([http:// www.externaliser.net](http://www.externaliser.net))

### 2.5.3 Risques de l'externalisation

La décision d'aller à l'externalisation tout comme le déroulement même de l'externalisation comporte des risques qu'il faut convenablement évaluer.

#### 2.5.3.1 Risques dans la décision d'externalisation

L'option pour l'externalisation ne se prend pas aisément car elle laisse apparaître une certaine insécurité. Comme le disent Méric, Pesqueux et Solé (2009) : « la notion de risque est ainsi chargée d'une dimension affective, la référence au danger pouvant être à l'origine du développement de l'anxiété et de phobies, à dimension individuelle ou sociale, la discussion sur la sécurité dans les sociétés en étant un exemple. »<sup>44</sup>

Le responsable d'organisation qui prend la décision d'externaliser une partie des activités habituellement réalisées à l'interne court le risque de recueillir l'opposition de ses cadres, de ses collaborateurs immédiats, dans la mesure où ceux-ci voient leur sécurité menacée au plan moral. Le processus d'externalisation comporte par ailleurs d'autres risques.

#### 2.5.3.2 Risques spécifiques au processus d'externalisation

Un projet d'externalisation se retrouve à la croisée de plusieurs domaines de compétences : l'opérationnel, le juridique et le financier. Pour cela, Renard (2005), confirme : « un projet d'externalisation est toujours un projet 'à risques' : dérive des délais de mise en œuvre, dépassement des budgets, difficulté de basculement vers un nouveau système. De tels dangers ne peuvent pas et ne doivent pas, être supportés par un seul. Ils sont évalués de façon différente par les opérationnels, les juristes, et

---

<sup>44</sup> Méric (Jérôme), Pesqueux (Yvon), Solé (Andreu), 2009, *La « Société du Risque » : analyse et critique*, Economica, Paris, p.112.

les financiers, et ce n'est que de leur collaboration et du partage de leur expérience que peut sortir une gestion saine du risque. »<sup>45</sup>

Cette gestion du risque doit pouvoir se faire selon les différents risques spécifiques à l'externalisation :

- « - perte de substance au sein de l'entreprise par la perte du contrôle des opérations ou la perte de connaissances fondamentales dans l'entreprise, de son capital immatériel ;
- diminution de la maîtrise des informations par la perte de la confidentialité d'informations sensibles ;
- fiabilité et pérennité du partenaire externe choisi ;
- mauvaise réversibilité de l'opération en cas de "réinternalisation" (ou *backsourcing*). »<sup>46</sup>

Aussi, les contrats d'externalisation ne doivent pas passer sous silence les modalités de gestion de ces risques.

---

<sup>45</sup> Renard (Isabelle), *Ibid.*, p.18.

<sup>46</sup> Wikipedia, *Op. cit.*, 4

## **TROISIEME CHAPITRE: Recherche de terrain et proposition**

Les recherches depuis l'identification du thème jusqu'à la rédaction du document actuel se sont déroulées entre novembre-décembre 2009 et septembre 2010. Certes l'intensité de travail a varié d'un mois à un autre. Le planning de recherche en annexe présente les différentes étapes et l'évolution de la recherche.

### **3.1 Élaboration des outils de collecte de données**

La thématique d'étude nécessite que nous exploitions d'abord les documents d'archives dans chacune des organisations choisies. Ces documents d'archives étant essentiellement les rapports d'activités et les programmes d'activités, il importe d'y relever au fur et à mesure les informations qui sont utiles à notre investigation.

A cette fin, nous avons conçu un premier outil de collecte de données sous la forme d'une grille dénommée « fiche de renseignement sur le niveau d'exécution des tâches durant les cinq dernières années. » Cette fiche est en fait une succession de tableaux relatifs aux cinq années 2005 à 2009. Ces tableaux sont destinés à recueillir les informations suivantes année par année :

- tâches prévues
- niveau d'exécution dans l'année concernée
- appel à des consultants pour l'exécution.

Cette fiche de renseignement est présentée en annexe.

Le guide d'entrevue prévue se situe dans le prolongement des informations attendues de la fiche de renseignement.

## 3.2 Accès à l'information dans les organisations

### 3.2.1 Dispositions prises pour accéder à l'information interne

La collecte de l'information interne aux entreprises à des fins de recherche académique ne peut à priori se faire sans l'aval des dirigeants des organisations visées. Aussi, des correspondances ont été préparées et adressées par cahier de transmission dès le mois de décembre 2009, à sept organisations de consulting remplissant dans l'ensemble, les conditions de périmètre fixées précédemment : ancienneté d'au moins vingt ans ; secteur d'intervention ingénierie BTP, étude, contrôle, conseil ; statut juridique institution, société anonyme, société à responsabilité limitée.

Le modèle de la correspondance « demande d'accueil » du 16 décembre 2009 adressée aux organisations, est présenté en annexe.

Le tableau n°1, suivant informe sur la base des organisations cibles.

Tableau n°1 : Organisations contactées

<u>N°</u>	<u>Désignation (*)</u>	<u>Nature</u>	<u>Date de dépôt courrier</u>
1.	Organisation A	Institution (Étude, Conseil, Encadrement)	16 décembre 2009
2.	Organisation B	Société Anonyme (Ingénierie)	17 décembre 2009
3.	Organisation C	Société Anonyme (Ingénierie)	17 décembre 2009
4.	Organisation D	Société Anonyme (Ingénierie, Urbanisme)	21 décembre 2009
5.	Organisation E	Sté à Responsabilité Limitée (Architecture)	17 décembre 2009
6.	Organisation F	Sté à Responsabilité Limitée (Ressources humaines)	17 décembre 2009
7.	Organisation G	Sté à Responsabilité Limitée (Ingénierie)	21 décembre 2009

(\*) Pour préserver l'anonymat, les noms des organisations ont été cryptés

Les sept structures contactées par courrier représentent pratiquement l'exhaustivité des organisations de consulting satisfaisant dans le pays les critères prévus dans la première partie de cette recherche. Notre intention initiale était de pouvoir mener l'étude auprès de cinq de ces organisations. Mais les réalités du terrain ont été autres.

### **3.2.2 Conditions d'accueil dans les organisations**

Les échos attendus suite à notre requête écrite en direction des organisations n'ont pas été obtenus. Les rapprochements directs effectués, au début de la nouvelle année auprès des sept structures initialement contactées, en vue de les relancer nous ont permis de constater que cinq d'entre elles ont pourtant examiné notre demande. Toutefois, les disponibilités des cadres pour nous donner l'accès aux informations n'ont pas été manifestes dans toutes ces cinq structures.

Dans certains cas, ce sont les règles internes qui seraient telles, que le fait de livrer les informations techniques sur le niveau d'exécution des tâches programmées, n'est pas dans les habitudes. Dans d'autres cas, c'est apparemment la non-disponibilité des cadres des structures qui ne rend pas possible l'accès aux informations recherchées dans les délais de notre étude.

### **3.3 Terrain de recherche retenu**

Eu égard aux conditions d'accueil rencontrées dans les organisations ciblées, nous avons dû réduire nos élans d'investigation pour concentrer nos efforts sur les structures les plus ouvertes.

Finalement, trois organisations se sont montrées favorables à la recherche :

- une institution (l'unique sur la liste)
- deux sociétés anonymes.

Telle a été la taille du terrain de recherche retenu.

## 3.4 Collecte de données

### 3.4.1 Présentation des organisations étudiées

Le tableau suivant présente les organisations étudiées et les types d'investigations menées.

Tableau n°2 : Organisations étudiées et investigations

<u>N°</u>	<u>Désignation</u>	<u>Nature</u>	<u>Investigations</u>	
			<u>Information documentaire</u>	<u>Entrevue</u>
1.	Organisation A	Institution (Étude, Conseil, Encadrement)	réalisée	réalisée
2.	Organisation C	Société Anonyme (Ingénierie)	entamée	non réalisée (absence d'interlocuteur)
3.	Organisation D	Société Anonyme (Ingénierie, Urbanisme)	réalisée	réalisée

- L'organisation A est une institution d'État, qui intervient dans la promotion des petites et moyennes entreprises privées. Initialement cette institution a débuté vers l'année 1995, sous la forme d'un Projet, puis elle a évolué sous la forme d'une société civile professionnelle, avant d'acquérir depuis quelques années le statut d'utilité publique dans le domaine de l'assistance en faveur des PME privées dans le pays.

- L'organisation C existe depuis une vingtaine d'années. Elle était d'abord créée comme une Agence soutenue par l'État pour accompagner la dimension sociale du développement. Puis elle est devenue une association Loi 1901 avant d'être transformée en société anonyme de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'ingénierie.



- L'organisation D a commencé sous la forme d'un Projet (Service public) il y a une vingtaine d'années également. Elle a évolué ensuite en société d'économie mixte avant de devenir société anonyme avec un actionnariat public et privé depuis dix ans environ. Elle intervient comme structure de maîtrise d'ouvrage déléguée et d'ingénierie municipale.

### **3.4.2 Exploitation des archives**

La recherche de terrain a débuté par l'exploitation des rapports d'activités qui généralement reprennent les programmes d'activités de l'année. Les rapports exploités couvrent les cinq dernières années écoulées : 2005 à 2009. Les informations recueillies renseignent sur les genres d'activités, et partiellement les niveaux d'exécution.

Les rapports examinés montrent que l'ensemble des organisations étudiées se retrouve bien dans le champ du consulting. Le prétraitement réalisé donne les détails des informations à cette étape.

### **3.4.3 Prétraitement des informations**

Le traitement préliminaire des informations issues des rapports permet surtout de classer les genres d'activités menées dans les organisations. Le tableau ci-après présente d'abord une classification brute des activités.

Tableau n°3 : Répartition des activités dans les organisations

### Activités brutes

<u>N°</u>	<u>Activités</u>	<u>Nombre d'organisations</u>
1	Formation en entrepreneuriat	1
2	Autres formations	3
3	Préparation des plans d'affaires	1
4	Suivi et encadrement des entreprises de BTP	3
5	Suivi des dossiers de projets	1
6	Requêtes de financement	1
7	Études socio-économiques	2
8	Recrutement du personnel pour les entreprises	2
9	Évaluation des dossiers de projets	1
10	Gestion des cautions et garanties	1
11	Maitrise d'ouvrage déléguée	2
12	Maitrise d'œuvre	2
13	Assistance aux municipalités	1
14	Prestations à l'étranger	2

Ces informations feront l'objet d'un traitement plus approfondi ci-après.

En dehors de ces statistiques préliminaires, les rapports d'activités ne renseignent pas explicitement sur les niveaux d'exécution de chaque activité et ils ne donnent pas généralement d'informations sur les catégories d'activités pour lesquelles l'organisation a eu recours aux compétences extérieures.

Il faudrait alors se rabattre sur les entrevues pour escompter avoir de telles informations.

### **3.4.3 Entrevues organisées**

Les informations de seconde main obtenues des rapports d'activités ont été complétées par les entrevues administrées aux experts des organisations.

A l'exception de la deuxième structure toutes les deux autres organisations ont pu être interviewées<sup>47</sup>. Pour des questions de non-disponibilité de l'interlocuteur nous n'avons pas réussi à interroger la deuxième structure.

Les entrevues ont été réalisées en une ou deux séances dans la même entreprise, avec des durées moyenne allant d'une demi-heure à trois quarts d'heure. L'ambiance a été bonne partout et les interlocuteurs ont été rassurés auparavant du caractère anonyme et discret de l'exploitation qui sera faite de leurs déclarations.

Nous avons pris en effet, pour la présentation actuelle, des dispositions pour crypter les informations sensibles, de sorte qu'il ne soit pas possible de déceler les sources.

A titre d'exemple nous présentons en annexe la transcription d'une partie de l'entrevue faite dans l'une des organisations de consulting étudiée.

## **3.5 Traitement et analyse des données**

### **3.5.1 Traitement et analyse des données des rapports**

Les données brutes des rapports sont retraitées à un deuxième niveau par regroupement des activités selon le tableau suivant :

---

<sup>47</sup> Les entrevues ont été enregistrées sur support électronique avec l'aimable accord de nos interlocuteurs.

Tableau n°4 : Importance des domaines d'activités dans les organisations

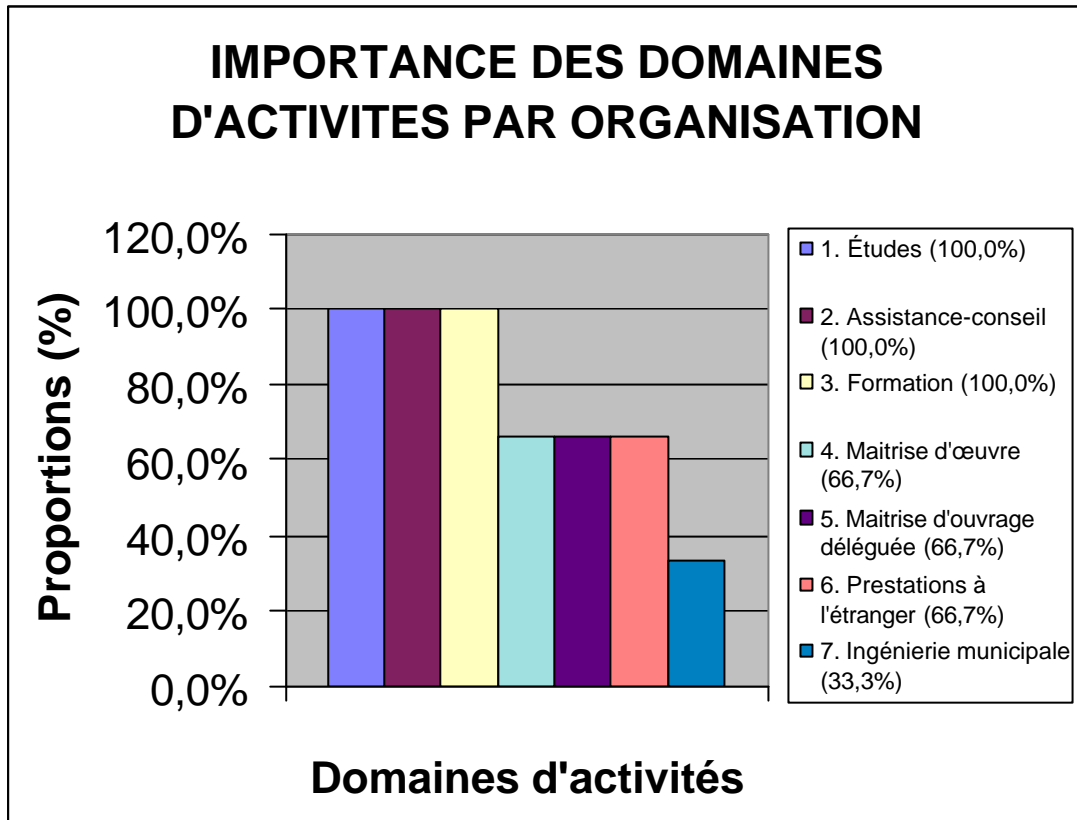
<u>N°</u>	<u>Domaines</u>	<u>Nombre d'organisations</u>
1	Études	3
2	Assistance-conseil	3
3	Formation	3
4	Maitrise d'œuvre	2
5	Maitrise d'ouvrage déléguée	2
6	Prestations à l'étranger	2
7	Ingénierie municipale	1

On constate alors :

- Les études, l'assistance-conseil et la formation sont des activités réalisées par toutes les organisations cibles ;
- La maîtrise d'œuvre, la maîtrise d'ouvrage déléguée et les prestations à l'étranger concerne deux entreprises sur trois (2/3) ;
- L'ingénierie municipale est menée principalement par une seule des organisations de consulting.

La figure ci-après illustre l'importance des domaines d'activités dans l'ensemble des organisations rencontrées.

Figure n°2 : Importance des domaines d'activités dans les organisations



### 3.5.2 Traitement et analyse des données des entrevues

L'enquête étant qualitative, les entrevues ont permis de dégager les informations de première main qui éclaire l'étude des rapports. Ces entrevues abordent bien d'autres renseignements utiles pour comprendre les fonctions dans l'organisation et même les stratégies et les difficultés. Mais de ces entrevues, nous n'en ferons, dans le cadre de cette recherche, que la lecture qui éclaire sur la gestion des compétences en général et sur l'externalisation de ces compétences en particulier.

Ainsi, au regard de notre problématique, l'exploitation des données d'entrevue a conduit à la synthèse du tableau suivant :

Tableau n°5 : Synthèse des entrevues par rapport aux appels à consultation

<u>Domaines</u>	<u>Recours aux consultants</u>	<u>Domaines de consultation</u>	<u>Période de consultation</u>
1. Études	OUI	- Études techniques et socio-économiques	- Surtout à partir du 2e semestre de l'année
2. Assistance-conseil	NON		
3. Formation	OUI	- Préparation, déroulement des formations	- Toute l'année selon les besoins
4. Maitrise d'œuvre	NON sauf exception	- Expertise spéciale	- Selon nécessité du marché
5. Maitrise d'ouvrage déléguée	OUI	- Différents corps de métier, selon l'ouvrage	- Selon l'urgence du marché
6. Prestations à l'étranger	OUI	- Cas particuliers	- Cas particuliers
7. Ingénierie municipale	OUI	- Réalisation des lotissements urbains; aménagements	- Selon la période des marchés

La synthèse ainsi réalisée met en évidence un constat : les organisations de consulting cibles ont recours à l'externalisation (recours aux consultants) de leurs compétences dans la plupart des cas. Mais les attitudes pour faire ce recours ne sont pas les mêmes selon les domaines d'activités où l'externalisation est adoptée.

### 3.6 Détermination du niveau d'externalisation des compétences

Certaines catégories d'activités ne requièrent pas l'appel aux compétences extérieures. Les organisations considèrent ces activités comme faisant partie de leur *cœur de métier* et elles les réalisent en s'appuyant sur leurs ressources intérieures.

Les entrevues réalisées mettent en lumière deux domaines d'activités qui rentrent dans leur cœur de métier : l'assistance-conseil et la maîtrise d'œuvre. En dehors de ces deux domaines, les autres nécessitent l'externalisation des compétences selon les résultats des entretiens.

Pour déterminer le niveau d'externalisation des compétences dans les organisations étudiées, nous allons isoler le domaine des prestations à l'étranger qui constitue un cas particulier.

Il reste donc quatre domaines d'activités, pour lesquels un essai de compréhension du niveau d'externalisation peut être proposé. Selon les informations obtenues lors des entrevues, deux cas de figures se présentent lorsqu'on analyse à fond les habitudes à l'externalisation.

- D'une part les domaines d'activités pour lesquelles les organisations ont systématiquement recours à des compétences extérieures. Ce sont :

- . la formation,
- . la maîtrise d'ouvrage déléguée.

Les appels à l'extérieur se font alors selon l'ampleur des sollicitations de la clientèle. Ainsi, pour la maîtrise d'ouvrage déléguée les organisations identifient dès le démarrage de la mission les prestataires avec lesquels les contrats sont signés.

- D'autre part les domaines d'activités pour lesquelles les organisations «attendent » d'être submergées avant de faire appel aux expertises extérieures. Ce sont :

- . les études,
- . l'ingénierie municipale.

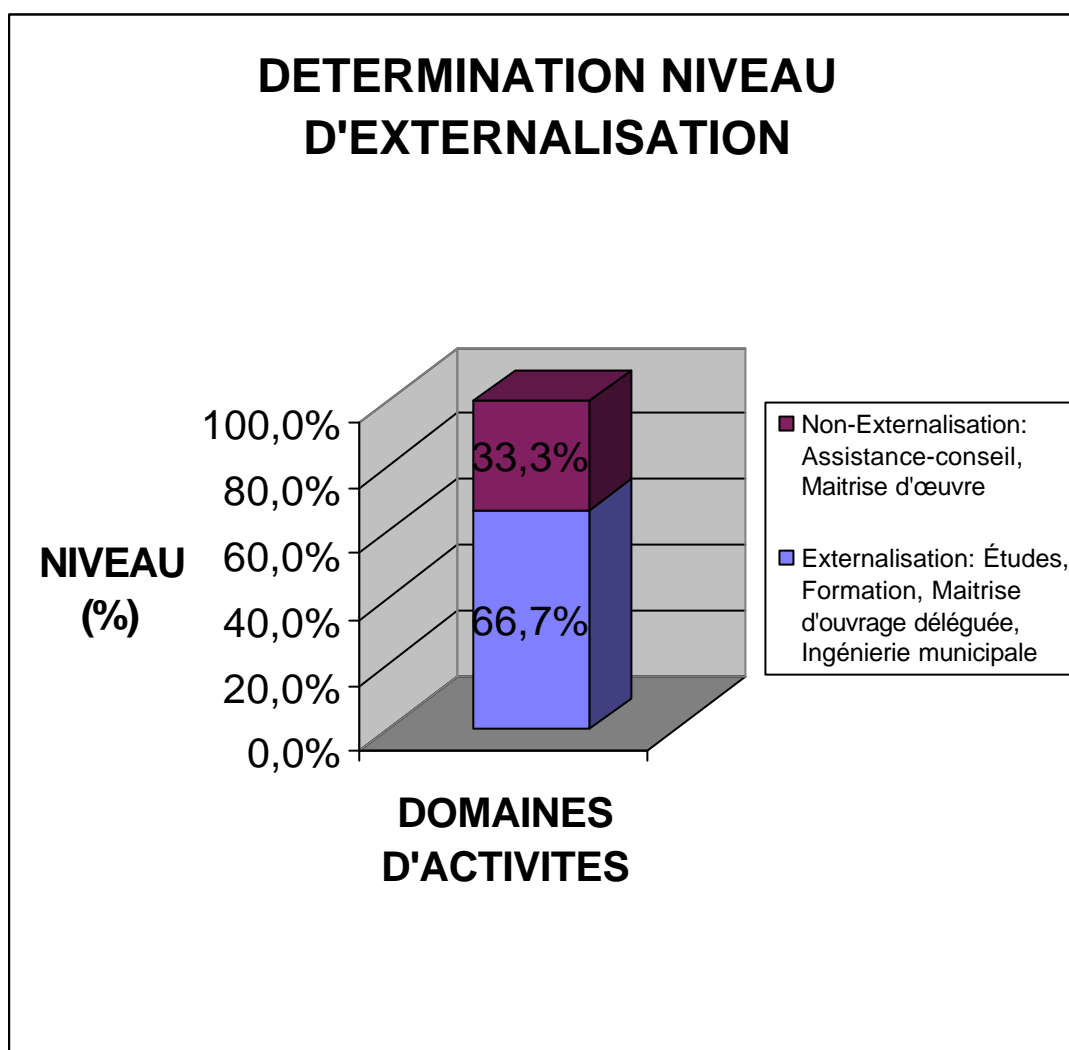
Pour ces domaines les appels à l'extérieur se font surtout à partir du début du deuxième semestre de l'année.

De façon globale, l'externalisation de compétences se fait dans deux tiers (2/3) des cas, soit (66,7%) mais selon un engouement variable d'un domaine à un autre. Il y a lieu donc de s'interroger maintenant sur les raisons de l'anticipation ou de la non-anticipation du processus d'externalisation dans ces organisations.

Le niveau d'externalisation des compétences dans les organisations cibles ainsi déterminé est illustré par la figure qui suit :



Figure n°3 : Niveau d'externalisation des compétences en consulting



### 3.7 Anticipation d'externalisation des compétences

L'examen des résultats d'enquêtes effectué ci-dessus laisse apparaître que les organisations anticipent spontanément (volontariste) pour un premier groupe de domaines d'activités. Quant au second groupe de domaines, ces mêmes organisations n'anticipent pas et ceci de façon non-volontariste. Pourquoi il en est ainsi ?

La figure suivante fait le point de ces attitudes.

Figure n°4 : Illustration des attitudes des organisations face à l'externalisation

<u>Attitude</u>	<u>Externalisation</u>	
	<u>Anticipation</u>	<u>Non-anticipation</u>
<u>Volontariste</u>	Formation	
	Maitrise d'ouvrage déléguée	
<u>Non volontariste</u>		Études
		Ingénierie municipale

### 3.7.1 Domaines d'anticipation d'externalisation volontariste

Le recours à l'externalisation se fait systématiquement par les organisations étudiées lorsque les activités relèvent des domaines de la formation et de la maîtrise d'ouvrage déléguée. (Cf. illustration ci-avant)

Cette anticipation d'externalisation volontariste se justifie dans la mesure où nous avons affaire à des organisations de consulting axées sur l'ingénierie BTP. Elles n'ignorent donc pas quel est leur *cœur de métier* ou encore leur *cœur de compétence* (Hamel et Prahalad, 1990). On comprend alors leur comportement.

En effet la formation, n'est pas dans le *cœur de métier* de ces organisations qui par nature ne sont pas des structures d'ingénierie de formation.

De même ces organisations reconnaissent que la maîtrise d'ouvrage déléguée est une nouvelle dimension de leur champ d'action. Puisque ce domaine d'activités est récent<sup>48</sup>, les organisations n'ont pas intérêt à renforcer pour le moment leurs compétences intérieures en vue de conquérir des parts du marché naissant que constitue la maîtrise d'ouvrage déléguée. L'anticipation de l'externalisation pour ce domaine a donc des raisons pour être volontariste.

En outre l'attitude des organisations pour ce premier domaine d'activités qui ne se situe pas dans les compétences clés, se justifie si l'on tient compte de la première circonstance que nous avons identifiée ci-haut pour le recours à l'externalisation des compétences.<sup>49</sup> A défaut de ressources humaines appropriées l'organisation de consulting devrait en effet se diriger vers l'externalisation des compétences.

---

<sup>48</sup> Ce n'est que lorsque l'État a promulgué récemment la loi sur la maîtrise d'ouvrage déléguée que ce domaine d'activité est rentré dans le champ d'action des structures d'ingénierie BTP. Avec cette loi, les structures privées peuvent se voir déléguées les missions de maîtrise d'ouvrage qui reviennent aux ministères, aux administrations publiques.

<sup>49</sup> Voir Deuxième partie, point 2.4.3.2, ci-haut.

### **3.7.2 Domaines de non-anticipation d'externalisation non-volontariste**

Dans le deuxième groupe de domaines d'activités à savoir celui des études et de l'ingénierie municipale, les organisations de consulting interrogées sont dans le schéma de la non-anticipation d'externalisation non-volontariste. Les explications de ce comportement organisationnel diffèrent légèrement selon les domaines.

- Les études font partie des habitudes professionnelles de ces organisations de consulting. La non-anticipation de l'externalisation s'explique par les conditions de travail de « routine ». Selon les déclarations recueillies en effet, le recours aux consultants pour les études (techniques et socio-économiques) n'intervient que lorsque l'organisation se voit submergée, donc surprise par les délais.

Voilà pourquoi les appels à l'externalisation ne se font qu'à partir du second semestre de l'année selon les déclarations des responsables d'organisation, c'est-à-dire dans les derniers mois de l'année. On pourrait dire que l'organisation ne fait pas exprès de retarder l'externalisation, car elle se dit que, sûrement les choses pourraient rentrer dans l'ordre d'un moment à l'autre. C'est une attitude non-volontariste.

- L'ingénierie municipale, ce domaine d'activité est récent lui aussi. Il est apparu avec les lois sur la décentralisation dans le pays.<sup>50</sup> L'ingénierie municipale concerne les activités telles que le lotissement, l'appui aux municipalités pour l'assainissement urbain, la réforme foncière urbaine, etc. Les organisations de consulting perçoivent bien l'enjeu de structurer et de pérenniser ce nouveau domaine qui, à la longue pourrait finir par rentrer dans leur *cœur de compétence*.

La non-anticipation d'externalisation avec l'attitude non-volontariste qui s'observe au niveau des organisations devrait s'effacer si ces dernières comprenaient les économies d'échelle qu'elles pourraient réaliser en externalisant davantage l'ingénierie municipale.

---

<sup>50</sup> Les lois sur la décentralisation au Bénin datent des années 1997 et 1998.

Des compétences pointues existant certainement hors de ces organisations de consulting pourraient mieux aborder les contours de ce nouveau domaine.

### **3.7.3 Vérification de l'hypothèse de recherche face à l'externalisation**

Nous avons posé, dans la première partie, hypothèse de recherche suivante : la non anticipation d'externalisation, un choix non volontariste.

Suite au dépouillement des données d'enquêtes en particulier celles des entrevues, nous pouvons constater maintenant que l'hypothèse de recherche n'est que partiellement confirmée.

- Cette hypothèse est plutôt infirmée dans le groupe de domaines de la formation et de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Ici, les organisations de consulting interrogées anticipent l'externalisation de façon volontariste.

- Par contre l'hypothèse est confirmée largement pour ce qui concerne le groupe de domaine des études et de l'ingénierie municipale. Là, les organisations de consulting sont dans la logique de la non-anticipation d'externalisation, leur attitude étant non-volontariste.

## 3.8 Proposition de l'externalisation des compétences à titre préventif

### **3.8.1 Proposition d'un outil de gestion pour la promotion de l'externalisation**

Pour contribuer à l'amélioration du niveau d'externalisation (encore faible) dans les organisations de consulting au Bénin, nous allons proposer un outil de gestion. L'objectif est de contribuer à promouvoir l'externalisation à titre préventif.

Certes, au plan international (surtout à l'heure de la globalisation) nous aurions pu nous fixer sur les modèles d'outils plus évolués. Le « baromètre Outsourcing de Ernst & Young<sup>51</sup> » qui, selon Fimbel (2003), «catégorise les activités de l'entreprise en sept fonctions classées selon le degré du recours à leur externalisation par les entreprises<sup>52</sup> », constitue l'un des outils évolués en matière d'externalisation.

Les entreprises qui choisissent cet outil s'informent sur les tendances d'externalisation dans chaque fonction et décident de leur ligne de conduite pour externaliser.

Nous estimons que les organisations de consulting du genre de celles que nous avons étudiées dans le pays, auraient avantage à d'abord prendre l'habitude de l'externalisation des domaines d'activités avant de songer plus tard à externaliser des fonctions entières de leurs entreprises.

C'est pourquoi avant de terminer cette recherche nous proposons comme outil de gestion, un « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (REAC).

---

<sup>51</sup> Fimbel (Eric), *Op. cit.*, p. 3.

<sup>52</sup> Les sept fonctions de ce baromètre à la date de juin 2002 sont: 1. Informatique ou télécommunications (73 %), 2. Distribution, logistique ou transport (63 %), 3. Services généraux (53 %), 4. Ressources humaines (24 %), 5. Administration ou finances (22 %), 6. Production (20 %), 7. Marketing et communication (13%).

Ce référentiel aiderait à faire l'état des lieux préparatoire à l'externalisation des activités.

Notre démarche pour concevoir ce référentiel se fonde sur les trois composantes (les personnes, les processus et la technologie) que nous ont servi à élaborer une application du KBV au consulting.<sup>53</sup> Le « REAC » que nous concevons ici est destiné à l'usage des structures de consulting, comparables à celle que nous avons étudiées.

Le « REAC » est un outil d'aide à l'état des lieux préparatoire à l'externalisation des activités de consulting. Ses trois dimensions sont :

- 1) État des lieux des personnes : ressources humaines de l'organisation à mettre à contribution dans l'externalisation des activités ;
- 2) État des lieux des processus : différents processus existants et habituellement utilisés à l'interne et qui pourraient concerner l'externalisation ;
- 3) État des lieux des technologies : outils matériels et logiciels de l'entreprise qui seraient utiles dans l'externalisation en vue.

### **3.8.2 Présentation du « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (R.E.A.C)**

Le « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (R.E.A.C) se présente sous la forme d'un Tableau à trois colonnes, comme un "check-list" des aspects à inventorier par l'entreprise avant de s'engager dans n'importe quelle externalisation d'activité (et plus tard de fonction).

Les trois colonnes du REAC concernent les Personnes, les Processus, les Technologies. La liste proposée n'est pas limitative.

---

<sup>53</sup> Voir Deuxième partie, point 2.4.3.2, ci-haut.

Tableau n°6 : Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting (REAC)

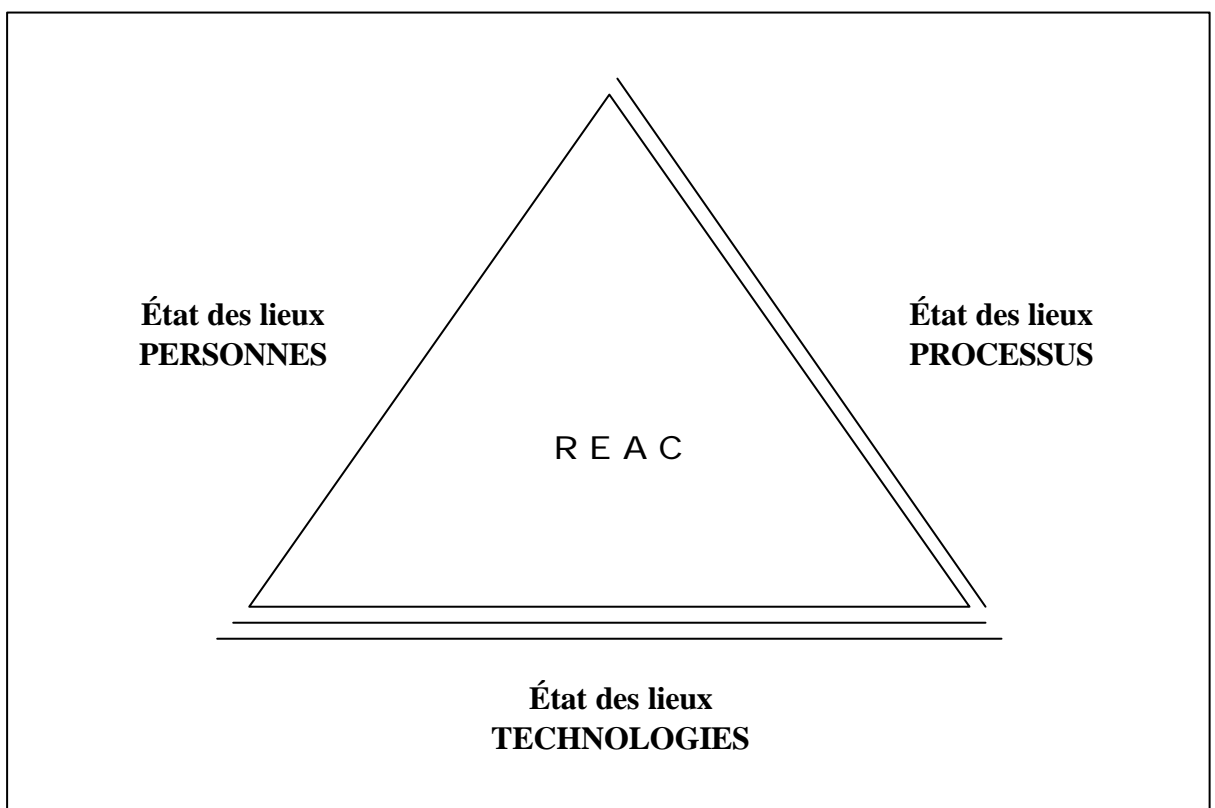
<b>REAC<sup>(*)</sup></b>		
<b>Référentiel d'Externalisation des Activités de Consulting</b>		
État des lieux en lien avec l'activité à externaliser		
Personnes	Processus	Technologies
- Ressources humaines impliquées	- Éléments de Culture d'entreprise	- Infrastructures concernées
. Cadres, collaborateurs, personnel d'appui de toutes catégories	. Code de déontologie, règles, habitudes, styles...	
- Régimes de travail des Ressources humaines	- Modes opératoires	- Équipements
. Essai, stage, bénévole, salarié, prestataire		
. Contrat à durée déterminée, contrat à durée indéterminée		
- Clauses de mobilité des Ressources humaines	- Expériences pertinentes acquises	- Matériels en général
. Conditions d'affectation, de déplacement...	. Bonnes pratiques, références, standards...	
- Éléments de motivation des Ressources humaines	- Processus métier existant	- Matériels informatiques
	- Processus particuliers	- Logiciels
	. Tarification, règlement, développement, gestion des conflits...	. Bureautique, technique, professionnel
	- Procédures formant chaque processus	- Progiciels
		. Progiciels commerciaux ou développés sur mesure
		. Clauses d'utilisation et de transfert...
	- Circuit d'information	- Documentation
		. Existence ou non d'un centre de documentation propre à l'entreprise
		- Publications de l'entreprise

(\*) Source HVP: Niveau d'externalisation des compétences, Mémoire de Master en Sciences de gestion



Le REAC se résume en une représentation graphique comme celle de la figure ci-après. Les trois dimensions du REAC se déclinent suivant les trois côtés d'un triangle.

Figure n°5 : Visualisation du Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting (REAC)



# CONCLUSION GÉNÉRALE

## Apports et enseignements

Cette recherche, en dépit des difficultés d'accès à l'information, nous a éclairé sur le *Management de la connaissance*. Les notions comme "Core competence", capacité, KBV, anticipation, ont été perçues, grâce à la documentation physique (bibliothèques) et numérique (en ligne Internet).

De cette étude, l'un des renseignements que nous tirons concerne le niveau d'externalisation des compétences dans les organisations de consulting au Bénin. Le ratio relativement élevé (66,7%) obtenu pour ce niveau d'externalisation dans les organisations rencontrées, nous surprend et nous reconforte à la fois.

Apparemment, l'externalisation des fonctions n'est pas dans les pratiques des organisations cibles. C'est plutôt l'externalisation des activités qui est bien connue et pratiquée. Nous avons alors compris que pour la promotion de l'externalisation des compétences, les organisations d'études, de contrôles et de conseils dans le pays ont besoin de mieux se préparer à ce processus. Voilà pourquoi nous avons conçu et proposé, pour aider à faire l'état des lieux avant toute externalisation, un outil de gestion : le « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (REAC).

## Limites de la recherche et perspectives

A priori, on pourrait reprocher à cette recherche, l'effectif réduit des organisations de consulting qui y ont contribué (en s'ouvrant à nos investigations). Mais nous sommes dans une démarche de recherche qualitative et non quantitative. La clarté des informations recueillies auprès des trois organisations a été suffisante et pertinente pour les fins de cette recherche.

Toutefois, aux futurs chercheurs dans le même champ de savoir au Bénin, nous suggérons qu'ils s'interrogent sur l'influence de la *culture d'entreprise* sur la gestion des compétences en général et plus particulièrement sur l'externalisation des activités ou des fonctions.

## Conclusion

Grâce au partenariat du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris avec l'Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, l'accès aux Sciences des Organisations à partir du Bénin en Afrique, commence à être une réalité avec cette première promotion d'apprenants. Nous avons eu la preuve de cette réalité, en initiant et en conduisant cette recherche sur la gestion des compétences.

Certes ce travail reste à être amélioré sur plusieurs plans. Nous sommes persuadés qu'avec les contributions de nos formateurs et celles de nos lecteurs, les recherches se poursuivront pour dynamiser la gestion dans les organisations de consulting, où qu'elles se situent.

-----

# BIBLIOGRAPHIE

## 1. Ouvrages :

Ferrary (Michel), Pesqueux (Yvon), 2006, *Management de la connaissance. Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, Economica, Paris, 230 p.

Gestion Norsud, 1989, *Un collectif de formateurs africains, la gestion des petites et moyennes organisations africaines, manuel du formateur et du conseiller en gestion*, Gestion Norsud, Montréal (Québec), 249p.

Le Boterf (G.), 1994, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'organisation, Paris.

Le Boterf (G.), 2000, *Construire des compétences individuelles et collectives*, Les Éditions d'organisation, Paris.

Lemoigne (Jean-Louis), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, collection « Que-sais-je ? », Paris.

Leroy (F.), 2005, *Les stratégies d'entreprise*, Dunod.

Méric (Jérôme), Pesqueux (Yvon), Solé (Andreu), 2009, *La « Société du Risque » : analyse et critique*, Economica, Paris, 277 p.

Pesqueux (Yvon), 2002, *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, Paris, 396 p.

Renard (Isabelle), 2005, *L'externalisation en pratique. Un plan type de contrat, des clauses entièrement rédigées, tous les pièges à éviter*. 2<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 150 p.

Simon (H.A), 2004, *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, collection « folios essais », Paris.

Veltz (P.), 2008, *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.

## 2. Parties d'un ouvrage collectif :

Thiétart (Raymond-Alain), 2007, «Introduction», in Thiétart (Raymond-Alain), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, pp. 1-10

## 3. Articles :

Barney (J.B.), 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

Barney (J.B.), 2001, "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, vol. 26, 2001, p. 41-56.

Brulhart (Franck) et al., 2010, « Théorie des ressources », *Revue française de gestion* 5/2010 (n° 204), p. 83-86. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83-htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-83-htm).

Conner (K.), 1991, "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic : do we have a new theory of the firm ?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 121-154.

Fimbel (Eric), 2003, « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion* 2/2003 (n° 143), p. 27-42. URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-27-htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-27-htm).

Hamel (Gary) and Prahalad (C.K.), 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp 79-93.

Perrenoud (Ph), 1998, « La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences », *Revue des sciences de l'éducation*, (Montréal) vol. 24, n°3, pp. 487-514

Ponce (Silvia), 2008, *Stratégie d'opération et maximisation de la valeur*, HEC Montréal.

Spender (J.C.), Grant, (R.), 1996, "Knowledge and the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, winter special issue, p. 3-9.

Wernerfelt (B.), 1984, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

#### 4. Thèses :

Sainty (F.), 2001, *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources-compétences*. Thèse Université de Nice Sophia-Antipolis.

#### 5. Dictionnaires :

Cohen (Élie), 1997, *Dictionnaire de gestion*, Éditions La découverte, Paris.

Dictionnaire anglais, *Harrap's Shorter, Anglais-Français, Français-Anglais*, 9<sup>e</sup> Édition 2008.

Dictionnaire français *Le Petit Larousse illustré*, Édition 1978.

## 6. Documents de travail :

Durance (Philippe), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les méthodes de prospective et d'analyse stratégique I*, Partenariat ISOR - LE CNAM, Cotonou, juin 2010.

Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) Groupe EIER ETSHER de Ouagadougou, *Jeu de documents de travail, session de formation continue, Élaboration, suivi, et évaluation d'un plan de formation*, organisé à Ouagadougou en visioconférence, du 05 au 09 mai 2008.

Malet (Jennifer), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur la méthodologie de rédaction de mémoire*, Partenariat ISOR - LE CNAM, Cotonou, décembre 2009.

Medjad (Karim), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les méthodes de prospective et d'analyse stratégique II*, Partenariat ISOR - LE CNAM, Cotonou, juin 2010.

Pesqueux (Yvon), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les modèles et représentations de l'organisation*, Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, 16 au 29 juillet 2009.

Pesqueux (Yvon), *Documents de travail, Mission d'enseignement Questionnement sur le "comportement organisationnel" (Organization Behavior) I*, Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, 27 décembre 2009 au 04 janvier 2010.

Pesqueux (Yvon), *Documents de travail, Mission d'enseignement Questionnement sur le "comportement organisationnel" (Organization Behavior) II*, Institut Supérieur de l'Organisation (ISOR), Cotonou, 19 février au 03 mars 2010.

Rocves (Terry), *Documents de travail, Mission d'enseignement sur les modèles et représentations de l'organisation*, Partenariat ISOR - LE CNAM, Cotonou, février 2010.

## 7. Présentations (Diaporamas) :

Raynaud (Emmanuel), 2008, *Analyse économique et stratégie d'entreprise*.

## 8. Sites Internet :

Eurocrise, Agence d'Intelligence Stratégique ([http:// www.eurocrise.com](http://www.eurocrise.com))

Externaliser.Net : Le portail de l'externalisation ([http:// www.externaliser.net](http://www.externaliser.net))

Wikiberal, encyclopédie libre, ([http:// www.wikiberal.org](http://www.wikiberal.org))

Wikipédia, encyclopédie libre, ([http:// fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org))

Wiktionary, Dictionnaire de l'Académie française, huitième édition ([http:// fr.wiktionary.org](http://fr.wiktionary.org))

-----

# ANNEXES

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1: - Planning de recherche
- Annexe 2: - Fiche de renseignement sur le niveau d'exécution des tâches durant les cinq dernières années
- Annexe 3: - Structure de la lettre adressée aux organisations cibles
- Annexe 4: - Exemple de transcription d'entrevue

## Annexe 1

## PLANNING DE RECHERCHE

N°	ETAPES	Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Mois Année	Nov-Déc 2009	Janv 2010	Févr 2010	Mars 2010	Avril 2010	Mai 2010	Juin 2010	Juillet 2010	Août 2010	Sept 2010
1.	Travaux préparatoires		XX.....									
2.	Choix du thème de Mémoire		.....X..									
3.	Exposés du thème aux Professeurs en mission		.....XX		.....XX	X.....						
4.	Contact avec les organisations cibles		.....X									
5.	Recherche documentaire (Physique et Internet)			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX			XXXX	XXXX	
6.	Préparation des outils de collecte					.....X						
7.	Enquêtes de terrain auprès des organisations						XXXX		.....XX	XXXX		
8.	Traitement et analyse										XXXX	
9.	Rédaction progressive du Mémoire		.....X	.....X	.....XX	.....X	.....X	.....XX	.....XX	.....XX	XXXX	XXXX



Annexe 2

Recherche Appliquée

GESTION DES COMPETENCES

Chercheur: HESSAVI V. Paul Tel:(229) 21-10-20-36; 95-15-82-62

E-mail:hespav.ves@intnet.bj

---

<b>FICHE DE RENSEIGNEMENT SUR LE NIVEAU D'EXECUTION DES TACHES DURANT LES CINQ DERNIERES ANNEES</b>
---

NOM DE LA STRUCTURE: .....

NOM et QUALITE de la Personne qui a rempli cette Fiche:.....

.....

DATE de remplissage de la Fiche:.....

**ANNEE: 2005**

N°	TACHES PREVUES (*)	Niveau d'exécution dans l'année concernée			Appel à des Consultants extérieurs pour l'exécution		
		OUI (Entièrement exécutée)	OUI (Partiellement exécutée)	NON (Pas du tout exécutée)	OUI (précisez le domaine de consultation)	OUI (en quels mois de l'année)	NON (Pas d'appel à consultant)

(\*) Vous pouvez joindre d'autres feuilles

**ANNEE: 2006**

N°	TACHES PREVUES (*)	Niveau d'exécution dans l'année concernée			Appel à des Consultants extérieurs pour l'exécution		
		OUI (Entièrement exécutée)	OUI (Partiellement exécutée)	NON (Pas du tout exécutée)	OUI (précisez le domaine de consultation)	OUI (en quels mois de l'année)	NON (Pas d'appel à consultant)

(\*) Vous pouvez joindre d'autres feuilles

**ANNEE: 2007**

N°	TACHES PREVUES (*)	Niveau d'exécution dans l'année concernée			Appel à des Consultants extérieurs pour l'exécution		
		OUI (Entièrement exécutée)	OUI (Partiellement exécutée)	NON (Pas du tout exécutée)	OUI (précisez le domaine de consultation)	OUI (en quels mois de l'année)	NON (Pas d'appel à consultant)

(\*) Vous pouvez joindre d'autres feuilles

## ANNEE: 2008

N°	TACHES PREVUES (*)	Niveau d'exécution dans l'année concernée			Appel à des Consultants extérieurs pour l'exécution		
		OUI (Entièrement exécutée)	OUI (Partiellement exécutée)	NON (Pas du tout exécutée)	OUI (précisez le domaine de consultation)	OUI (en quels mois de l'année)	NON (Pas d'appel à consultant)

(\*) Vous pouvez joindre d'autres feuilles

**ANNEE: 2009**

N°	TACHES PREVUES (*)	Niveau d'exécution dans l'année concernée			Appel à des Consultants extérieurs pour l'exécution		
		OUI (Entièrement exécutée)	OUI (Partiellement exécutée)	NON (Pas du tout exécutée)	OUI (précisez le domaine de consultation)	OUI (en quels mois de l'année)	NON (Pas d'appel à consultant)

(\*) Vous pouvez joindre d'autres feuilles

-----

Annexe 3

Structure de la lettre adressée aux organisations cibles

**HESSAVI Vinado Paul**

***Ingénieur Consultant Senior***

04 BP 1193 COTONOU

Tél : (229) 21-10-20-36; Mobile: (229) 95-15-82-62

E-mail : [hespav.ves@intnet.bj](mailto:hespav.ves@intnet.bj)

---

N° .... / VES

Cotonou, le 16 Décembre 2009

**Objet:**

Demande d'accueil

**A Monsieur le Directeur Général**

**d....**

**Adresse...**

**COTONOU Bénin**

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous manifester par la présente le regard d'admiration que j'ai toujours porté sur la Structure que vous dirigez.

En effet, lorsque je démarrais les activités de la Vinado Entreprise Service (VES) en tant que promoteur, dans les années 90, votre Organisation se distinguait déjà par la qualité de ses prestations en contribuant à l'édification de notre pays.

De mon côté, j'ai commencé depuis 2009, une nouvelle expérience professionnelle. Je prépare un Master et un Projet de Thèse de Doctorat en Sciences des Organisations. Dans ce cadre, j'ai identifié votre Organisation au rang de celles qui ont une longue et riche expérience dans le domaine des études, contrôles et conseils au Bénin.

Aussi, en vous écrivant cette lettre, je voudrais vous demander votre accord, pour que je sois accueilli comme chercheur, dans votre Structure à partir du début de l'année 2010.

Bien entendu, cet accord de votre part, n'aura pas d'implication financière à votre charge. Mes visites d'étude dans votre Organisation et auprès de votre Personnel, se réduiraient à quelques heures par mois. Je ferai mes recherches surtout sur la base des rapports et documents disponibles sur votre Structure.

Je vous rassure déjà de la stratégie mise au point pour garantir toute discrétion et confidentialité aux collectes d'informations. En retour, les produits qui sortiront de cette recherche seront portés à votre connaissance et les recommandations utiles pour un nouvel essor de votre Organisation vous seront livrées.

Telle est la substance de ma requête. En vous remerciant de l'intérêt que vous avez accordé à cette lettre veuillez recevoir, l'expression de mes sentiments dévoués.

Signature



Annexe 4

## EXEMPLE DE TRANSCRIPTION D'ENTREVUE

CNAM – ISOR  
Cotonou

05 Juillet 2010

HESSAVI Vinado Paul  
Tél: (229) 21-10-20-36; Mobile: (229) 95-15-82-62  
E-mail: [hespav.ves@intnet.bj](mailto:hespav.ves@intnet.bj) COTONOU Bénin

Auditeur CNAM n° 10-81815

<p>EXEMPLE DE TRANSCRIPTION ENTREVUES AVEC LES ORGANISATIONS Cas de l'organisation A (1ère partie)</p>
--

Durée d'enregistrement : 00:10:26

HVP : ... catégorie d'activités... Je voudrais savoir au niveau du XXX, là où vous avez eu à faire appel à des consultants ou bien d'autres ressources extérieures. Voilà...J'ai l'ordre que j'ai noté... On commence peut être par là ?

Organisation XXX: Hun hun !

HVP : Formation en entrepreneuriat, est-ce que vous preniez des consultants ? Depuis les cinq ans ?

Organisation XXX: Oui oui ! La DSB dans ce domaine utilise des consultants en formation...

HVP : C'est des consultants en formation?

Organisation XXX: Oui oui !

HVP : Vous les prenez quand ? A partir de quand dans l'année ?

Organisation XXX: Suivant les sessions. On les prend suivant les sessions.

HVP : Depuis toujours par session.

Organisation XXX: Oui par sessions.

HVP : Ils interviennent pour donner les enseignements ? Ou...

Organisation XXX: Non ! Non ! Ils interviennent pour préparer...

HVP : ... pas pour exposer...

Organisation XXX: Quand ils préparent, ils exposent ...

HVP : ... d'accord...

Organisation XXX: ...aux apprenants.

HVP : Oui ! Oui !

Organisation XXX: ...C'est-à-dire ils préparent le guide pédagogique et ils exposent.

HVP : Hun hun !

Organisation XXX: C'est en deux phases au niveau de la formation.

HVP : ... d'accord...

Organisation XXX: ... au niveau de la formation.

HVP : ... (silence) Bien on passer à l'autre ?

Organisation XXX: Oui !

HVP : ... Volet élaboration des plans d'affaires, là on commence par ?

Organisation XXX: Bon ! Élaboration des plans d'affaires, on a toutes les compétences.

HVP : Hin hin !

Organisation XXX: Mais c'est selon les dossiers. Surtout pour les études de marché et le traitement des informations sur les études de marché.

HVP : ... (silence) Pas pour les enquêtes de marché ? C'est bien enquête de marché, traitement...

Organisation XXX: Hun hun !

HVP : Pour vous les restituer sous quelle forme ?

Organisation XXX: Bon ! Ils nous restituent sous forme de rapport.

HVP : Ah ! D'accord.

Organisation XXX: Quand ils finissent ils donnent des rapports.

HVP : Ok ! Ok !

Organisation XXX: Maintenant pour les autres études faisabilité il y a aussi des consultants.

HVP : Hun !

Organisation XXX: Mais pas... quand on est submergé.

HVP : Hun hun ! (silence) En quelle période de l'année vous êtes ... ?

Organisation XXX: Bon ! Ça dépend... ça dépend de comment les entrepreneurs nous acculent.

HVP : Depuis les dernières années, quand est-ce que surtout vous faites appel expériences extérieures pour les études de faisabilité... depuis les cinq dernières années ?

Organisation XXX: Depuis les cinq dernières années, (...) dont le marché est beaucoup plus étendu ... Ça dépend.

HVP : Le DAF m'a déjà parlé de ce qui se passe en Guinée. Est-ce que c'est ça ?

Organisation XXX: En Guinée ? Non ! On a eu à faire de la prestation.

HVP : Pas cette rubrique là.

Organisation XXX: Non ! Ça c'est formation.

HVP : Ah ! Ça c'est formation. D'accord.

Organisation XXX: Comme on avait dit, c'est en fonction de la formation. En Guinée c'est un marché qu'on a gagné, on a pris des compétences pour le faire. Mais là-bas.

HVP : Ok ! ... Suivi et conseil de gestion

Organisation XXX: Ça, il n'y a pas. Il n'y a pas de consultants... Bon on a eu à utiliser des consultants pour ... conseil de gestion, uniquement pour le programme ... (silence)... le programme ? FNPEEJ.

HVP : Hun hun !

Organisation XXX: Parce que le nombre de promoteurs était important et notre personnel ne pouvait pas supporter.

HVP : Et ça c'est quelle année ?

Organisation XXX: C'est en ... 2008, 2009

HVP : Disons les deux.

Organisation XXX: ... 2008, 2009

HVP : ... (silence) Sélection du personnel

Organisation XXX: Ça, on fait appel tout le temps...

HVP : Ce n'est pas de cabinets, mais des personnes ?

Organisation XXX: Oui des personnes. Souvent des personnes ressources qu'on utilise.

HVP : Tout le temps ?

Organisation XXX: Oui tout le temps.

HVP : ... (silence) Ils font quelles activités là, pour le recrutement du personnel ?

Organisation XXX: Recrutement du personnel des entreprises, la préparation des épreuves... (silence)... C'est tout.

HVP : ... Ils ne délibèrent pas ?

Organisation XXX: Bon ! Après l'entretien, ils délibèrent, oui, mais c'est que il y a un rapport qui sanctionne l'entretien et le XXX peut exploiter ce rapport. (...).

HVP : ... C'est comment ça que ça se passe. On ne leur confie pas les dossiers. Ils interviennent concernant la préparation des épreuves.

Organisation XXX: Hun !

HVP : ...et ... Promotion partenariat CDE ? (rire)... J'ai pas compris, c'est quoi CDE ?

Organisation XXX: ... (rire)... CDE (rire) Centre pour le Développement des Entreprises. Nous sommes le représentant, comme client prestataire. Mais sur ces dossiers, on n'utilise que des consultants... c'est pas nous qui utilisons les consultants. C'est les entreprises pour lesquelles nous sollicitons des subventions. On utilise ces consultants là dans le domaine des études de faisabilité... étude de marché, ça dépend du besoin de l'entreprise. Il y a aussi des formations...pour ces entreprises là, et donc maintenant pour l'organisation des séminaires, nous allons recruter beaucoup de gens, nous-mêmes, donc on recrute des consultants pour ces entreprises et présenter les exposés...

HVP : ...Donc le CDE finalement il est où ?

Organisation XXX: En Belgique.

HVP : ...Donc vous, vous êtes là, disons leur partenaire ?

Organisation XXX: ... partenaire, représentant stratégique.

HVP : Ça n'avait pas un autre nom avant là ?

Organisation XXX: ... CDI, Centre pour le Développement Industriel

HVP : ... (rire) On connaît ça là. C'est CDE ou CDI ?

Organisation XXX: C'était CDI, maintenant c'est CDE.

HVP : ...Je voyais ça.

Organisation XXX: C'était CDI, maintenant c'est CDE.

HVP : D'accord.

Organisation XXX: CDE Centre pour le Développement des Entreprises.

HVP : Oui ! Oui !

Organisation XXX: C'était industrie, maintenant, Centre pour le Développement des Entreprises.

HVP : Donc là on utilise des consultants sur ce point ?

Organisation XXX: Hun hun !

HVP : ... Pour le compte des entreprises

Organisation XXX: Hun hun ! Pour le compte des entreprises et établissement. Et pour notre propre compte dans le cadre des organisations des manifestations spécifiques, (bruit) telles que organisation des séminaires pour les entrepreneurs (...)  
Après ça on peut être sollicité pour préparer des documents pour telle ou telle autre filière, ou des recherches quoi !

HVP : Hun hun ! On va continuer notre petite liste là. J'ai ici socio-éco.

Organisation XXX: Études socio-économiques, ça c'est les études filières.

HVP : Quelle filière comme ça ?

Organisation XXX: Bon ! N'importe quelle filière. Ça dépend de la demande que nous recevons.

HVP : C'est l'état qui vous demande ?

Organisation XXX: Oui ! Oui !

HVP : L'état ?

Organisation XXX: Ou n'importe quelle entreprise. Disons, s'il y a une compagnie qui veut installer une usine de production de... d'ananas, nous demande de voir ce que ça peut être cette filière là, au Bénin, filière d'ananas, ou filière de manioc, ça dépend de la demande. Par exemple on nous demande de voir l'état du marché des entreprises au Bénin, entreprises bancaires...

...et ainsi de suite... l'entrevue se poursuit... en 2<sup>e</sup> partie...

-----

# TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
Liste des tableaux et liste des figures.....	iii
DÉDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
RÉSUMÉ.....	1
Mots clés et « Keywords ».....	2
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	3
CHAPITRE PREMIER: Cadre de la recherche.....	5
1.1 Objet de la recherche.....	5
1.2 Motivations.....	5
1.3 Postulats.....	6
1.4 Questionnement de départ.....	6
1.5 Problématique.....	7
1.6 Hypothèses.....	8
1.7 Finalité de la recherche.....	8
1.8 Périmètre du cadre de la recherche.....	9
1.9 Épistémologie de la recherche.....	10
1.10 Méthodologie de la recherche.....	14
DEUXIEME CHAPITRE: État de l'art sur l'externalisation des compétences.....	18
2.1 Notion d'organisation de "consulting".....	18
2.2 Compétence.....	18
2.2.1 Notion de compétence.....	18
2.2.2 Expression « Core competence » de Hamel et Prahalad.....	20
2.3 Capacité.....	22
2.3.1 Notion de capacité.....	22
2.3.2 Terme « Capability ».....	22
2.4 Stratégie de gestion des compétences et anticipation.....	23
2.4.1 Stratégie d'entreprise.....	23
2.4.2 Stratégie de gestion des compétences.....	25
2.4.3 Élaboration de la stratégie sur les compétences.....	26
2.4.3.1 Concept de "KBV", "Knowledge-Based View" ou "Théorie du management par la connaissance".....	26
2.4.3.2 Concept de "KBV" appliqué au "consulting".....	27
2.4.4 Anticipation stratégique.....	29
2.4.4.1 Notion d'anticipation et de non-anticipation.....	29
2.4.4.2 Anticipation prospective et anticipation stratégique.....	30
2.4.4.3 Non-anticipation volontariste.....	30
2.4.4.4 Non-anticipation non-volontariste.....	31
2.5 Externalisation des compétences.....	31
2.5.1 Notion d'externalisation.....	31
2.5.1.1 Définition de l'externalisation.....	31
2.5.1.2 Notions voisines de l'externalisation.....	32
2.5.2 Stratégie de l'appel à l'externalisation.....	33
2.5.2.1 Fondements de l'opération d'externalisation.....	33

2.5.2.2 Aspects stratégiques de l'externalisation.....	34
2.5.2.3 Méthodologie d'une bonne externalisation.....	35
2.5.3 Risques de l'externalisation.....	37
2.5.3.1 Risques dans la décision d'externalisation.....	37
2.5.3.2 Risques spécifiques au processus d'externalisation.....	37
TROISIEME CHAPITRE: Recherche de terrain et proposition.....	39
3.1 Élaboration des outils de collecte de données.....	39
3.2 Accès à l'information dans les organisations.....	40
3.2.1 Dispositions prises pour accéder à l'information interne.....	40
3.2.2 Conditions d'accueil dans les organisations.....	41
3.3 Terrain de recherche retenu.....	41
3.4 Collecte de données.....	42
3.4.1 Présentation des organisations étudiées.....	42
3.4.2 Exploitation des archives.....	43
3.4.3 Prétraitement des informations.....	43
3.4.3 Entrevues organisées.....	45
3.5 Traitement et analyse des données.....	45
3.5.1 Traitement et analyse des données des rapports.....	45
3.5.2 Traitement et analyse des données des entrevues.....	48
3.6 Détermination du niveau d'externalisation des compétences.....	49
3.7 Anticipation d'externalisation des compétences.....	52
3.7.1 Domaines d'anticipation d'externalisation volontariste.....	53
3.7.2 Domaines de non-anticipation d'externalisation non-volontariste.....	54
3.7.3 Vérification de l'hypothèse de recherche face à l'externalisation.....	55
3.8 Proposition de l'externalisation des compétences à titre préventif.....	56
3.8.1 Proposition d'un outil de gestion pour la promotion de l'externalisation.....	56
3.8.2 Présentation du « Référentiel de l'Externalisation des Activités de Consulting » (R.E.A.C).....	57
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	60
Apports et enseignements.....	60
Limites de la recherche et perspectives.....	60
Conclusion.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	62
ANNEXES.....	65
TABLE DES MATIÈRES.....	81