

# Sommaire

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>ELEMENTS DE SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 - L'APPREHENSION DU TERRAIN.....</b>	<b>20</b>
1. Introduction du chapitre .....	21
2. Une approche du terrain conduisant à l'ANT .....	22
2.1 Introduction de la section	22
2.2 Notre pratique de la recherche de terrain	22
2.3 L'ANT comme « théorie de la méthode »	38
2.4 Conclusion de la section	46
3. La description du contrat et de l'organisation de la phase de transition .....	49
3.1 Introduction de la section	49
3.2 Le contrat entre le client « COX » et le prestataire « In2 »	49
3.3 L'organisation de la phase de transition/transformation	75
3.4 Conclusion de la section	93
4. Conclusion du chapitre.....	94
<b>CHAPITRE 2 - UNE PREMIÈRE VOIE DE PASSAGE CONCEPTUELLE : DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION À UNE ÉCONOMIE DES COÛTS DE TRADUCTION.....</b>	<b>95</b>
1. Introduction du chapitre .....	96
2. Une relecture de la théorie des coûts de transaction .....	97
2.1 Introduction de la section	97
2.2 Un retour sur les fondements de la théorie des coûts de transaction	97
2.3 La théorie des coûts de transaction pour l'analyse de l'externalisation	122
2.4 Conclusion de la section	131
3. Une économie des coûts de traduction .....	133
3.1 Introduction de la section	133
3.2 Le marché et la hiérarchie à l'aune de l'ANT	134

3.3	Les pistes conceptuelles	147
3.4	Conclusion de la section	159
<b>4.</b>	<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>161</b>
 <b>CHAPITRE 3 - UNE SECONDE VOIE DE PASSAGE CONCEPTUELLE : DES STRATES DU CONTROLE A L'ACCUMULATION DE PETITS POINTS DE CONTROLE.....163</b>		
<b>1.</b>	<b>Introduction du chapitre</b> .....	<b>164</b>
<b>2.</b>	<b>Les strates du contrôle des relations inter-organisationnelles</b> .....	<b>165</b>
2.1	Introduction de la section	165
2.2	La strate des archétypes de contrôle	166
2.3	La strate des mécanismes de contrôle de gestion des relations inter-firmes	175
2.4	La strate des contrôles inter-organisationnels fondés sur les coûts et la comptabilité	179
2.5	Une mise en perspective des strates du contrôle des relations inter-organisationnels	182
2.6	Conclusion de la section	187
<b>3.</b>	<b>L'accumulation de petits points de contrôle</b> .....	<b>189</b>
3.1	Introduction de la section	189
3.2	Un point de départ à la proposition	189
3.3	Un cadre théorique « souple » : l'accumulation de petits points de contrôle	195
3.4	Conclusion de la section	202
<b>4.</b>	<b>Une approche de la confiance en adéquation avec notre voie de passage</b> .....	<b>204</b>
4.1	Introduction de la section	204
4.2	Un panorama des liens entre contrôle et confiance dans le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles	204
4.3	Une mise en perspective de deux recherches opposées portant sur le nœud contrôle/confiance	212
4.4	Conclusion de la section	223
<b>5.</b>	<b>Conclusion du chapitre</b> .....	<b>225</b>
 <b>CHAPITRE 4 - LA PHASE DE TRANSITION COMME CYCLE D'ACCUMULATION DE PETITS POINTS DE CONTROLE.....227</b>		
<b>Introduction du chapitre</b> .....		
<b>1.</b>	<b>Une nouvelle mise en perspective de la phase de transition/transformation</b> .....	<b>229</b>
1.1	Introduction de la section	229
1.2	Retour sur le contrat et les quatre « laboratoires » singularisant la prestation de services	229
1.3	Un acteur oublié : Remedy	231
1.4	Construire une voie de passage entre le contrat et Remedy	237

<b>2. Séquence n°1 : de la crise larvée à la crise ouverte (de janvier à fin mars).....</b>	<b>243</b>
2.1 Introduction de la section	243
2.2 La crise larvée : les deux premiers mois	243
2.3 La crise ouverte	253
2.4 Une mise en perspective de la séquence n°1	266
<b>3. Séquence n°2 : contenir la crise (d'avril à fin mai ) .....</b>	<b>270</b>
3.1 Introduction de la section	270
3.2 Les scénarii alternatifs à la solution prévue dans le contrat	270
3.3 L'audit du projet et ses conséquences	274
3.4 Une mise en perspective de la séquence n°2	283
<b>4. Séquence n°3 : les débuts chaotiques de la prestation de services (de fin mai à décembre)</b>	<b>286</b>
4.1 Introduction de la section	286
4.2 La décision du lancement de la prestation de services pour l'Amérique du Nord	286
4.3 Le lancement de la prestation de services	291
4.4 Les difficultés suite au démarrage	293
4.5 Une mise en perspective de la séquence n°3	297
<b>5. Séquence n°4 : la fin de vie du projet (d'octobre à janvier) .....</b>	<b>299</b>
5.1 Introduction de la section	299
5.2 Des conflits en recrudescence	299
5.3 Le changement de centre de services	300
5.4 Le décalage du démarrage pour l'Europe et l'Asie	304
5.5 L'abandon du projet	306
5.6 Une mise en perspective de la séquence n°4	309
<b>6. Une dernière mise en perspective de la phase de transition.....</b>	<b>311</b>
6.1 Introduction de la section	311
6.2 La phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin	311
6.3 Les caractéristiques du centre de services mutualisés comme dispositif d'accumulation de petits points de contrôle	317
6.4 Synthèse théorique : une économie des coûts de traduction	318
<b>7. Les apports de notre travail dans le champ du contrôle des relations inter-organisationnelles.....</b>	<b>321</b>
7.1 Introduction de la section	321
7.2 Les travaux concernés	321
7.3 L'approche du terrain	322
7.4 Une voie de passage au niveau « théorie de la méthode »	322
7.5 Une voie de passage au niveau « théorie du domaine »	323
7.6 L'émergence d'un centre de services mutualisés	324
7.7 Conclusion de la section	325

8. Conclusion du chapitre.....	327
CONCLUSION GENERALE.....	328
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	334
TABLE DES MATIERES.....	348
LISTE DES TABLEAUX.....	356
LISTE DES SCHEMAS.....	357
ANNEXES.....	359



**Éléments de synthèse**

Les années 90 et 2000 ont vu l'émergence de nouvelles formes organisationnelles nées pour partie de la globalisation et de l'accroissement de la compétition (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). L'externalisation est représentative à bien des égards de ce mouvement conduisant à l'effacement des frontières organisationnelles. De nombreux travaux en gestion ont été amenés à s'y intéresser. Cet intérêt grandissant a conduit à une multiplication des conceptions de ce que recouvre en pratique l'externalisation (Fimbel & Foltzer, 2006). Quand elle n'est pas assimilée à la sous-traitance, l'externalisation se conçoit comme le transfert d'une activité d'une organisation vers une autre. Or, pour les travaux se référant à cette dernière conception, la période de transition associée au transfert d'une activité n'est pas abordée (Bathélémy, 2000). L'externalisation est analysée *a posteriori*.

Notre travail a consisté à nous intéresser à cette période consistant à la mise en œuvre de la prestation de services. L'attention portée à la période de transition permet de suivre la constitution d'un nouveau collectif entre les groupes d'acteurs. Le travail considérable lié au passage de la hiérarchie au marché est mis sur le devant de la scène au travers des conflits nés du transfert de l'activité. La période de transition a pour avantage de rendre les technologies managériales et de marchés visibles. Elles se manifestent pendant quelques brefs moments au cours de la reconfiguration de l'activité externalisée menant à l'émergence d'un dispositif de contrôle. Notre travail nous a conduit à décrire précisément la manière dont un tel dispositif hybride entre marché et hiérarchie se constitue. La question sous-tendant notre recherche fut la suivante : Comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ?

Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur l'étude *in situ* de quinze mois d'un projet mondial d'externalisation sur une période allant de janvier 2007 à mars 2008. Le projet avait pour objectif de mettre en œuvre des services de support *IT* entre une société cliente, COX et un prestataire, In2, dans trois centres de services mutualisés situés à Bangalore en Inde, à Austin au Etats-Unis et à Budapest en Hongrie.

\*

Le premier chapitre de cette thèse avait pour objet d'appréhender notre terrain de recherche. Nous qualifions cette approche du terrain « d'assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile ». L'ambition était de « détecter » et d'« amplifier » les traces issues du terrain (Law, 2004). Il s'agissait d'être à même de prendre en compte le fractionnement spatial et temporel de l'action au sein des organisations modernes (Czarniawska, 2004). Au cours des six premiers mois de travail sur le terrain, nous avons été « embarqué » au cœur de l'équipe projet chargée de la mise en œuvre de la prestation de services. Par la suite, nous avons été amené à suivre à intervalles réguliers le démarrage de la prestation de services pendant neuf mois jusqu'à la fin de vie du projet. Notre approche du terrain nous a conduit à choisir l'ANT comme approche philosophique. Celle-ci a pour intérêt de se focaliser

sur le « comment » des choses plutôt que sur le « pourquoi ». Elle propose de se situer au milieu des choses. Elle offre, en outre, une réflexion permettant d'appréhender la capacité d'action des non-humains. Au final, le choix de l'ANT répondait à notre souci de rendre cohérent (Lukka & Vinnari, 2011) les différentes dimensions de notre recherche.

Ensuite, nous avons poursuivi le travail d'appréhension du terrain par la description du contrat et de l'organisation de la phase de transition telle qu'initialement projetée et telle qu'elle se manifesta par la suite en pratique. Cette première description a servi de point d'ancrage initial à notre récit, celui-ci consistant à décrire la dérive entre la prestation de services décrite dans le contrat et les réalités du dispositif socio-technique. La mise en oeuvre de la prestation de services d'externalisation s'est faite en pratique au départ autour de ce que nous avons appelé des « laboratoires ». Ces derniers consistaient en des regroupements de membres du projet autour de méthodes. Chacun d'entre eux avait un rôle différent lors de la phase de transition/transformation bien que leurs objectifs fussent communs, à savoir qualifier la prestation de services d'externalisation. Ce furent ces divergences qui allaient être à la source des premiers conflits auxquels nous allions être confrontés sur le terrain.

\*  
Notre « conversation entre chapitres » s'est poursuivie en proposant une voie de passage entre la TCT et l'ANT sous l'étiquette d'une économie des coûts de traduction. Celle-ci se situe au niveau théorie de la méthode « *method theory* » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels.

Nous avons notamment opté pour une appréhension différente des pôles opposés de gouvernance de la TCT, à savoir le marché et la hiérarchie, pour être à même de décrire notre terrain. Pour le pôle marché, nous nous sommes appuyé sur les travaux en sociologie des marchés de Callon & Muniesa (2005) et de Muniesa & al. (2007). Le marché se conçoit comme un processus d'« attachement/détachement » d'acteurs humains et non humains dans l'optique de rendre les choses économiques. Les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles ou la culture sont exclus comme concepts à utiliser *a priori* dans l'analyse. En ce qui concerne le pôle hiérarchie, nous avons pris appui sur le concept de réseau d'action de Czarniawska (2007). Cet auteur part du constat que les choses se font entre, au-delà et en dépit des organisations hiérarchiques. Elle souligne le caractère flou et diffus de l'action au sein des organisations hiérarchiques.

Les libertés offertes par ce point de départ nous ont permis de proposer un cadre synthétique « souple » pour appréhender à la fois la dimension contractuelle et les aléas nés du terrain conduisant à l'émergence associée des dispositifs de contrôle hybrides. Nous avons pu alors proposer des pistes conceptuelles en nous appuyant sur les principales critiques émises à l'encontre de la TCT. Une d'entre elle consistait à opter pour le concept de

coût de traduction plutôt que celui du coût de transaction de la TCT. Les intentions originelles inscrites dans le contrat font l'objet d'une transformation qui génère des coûts liés à la re-négociation de l'identité de chaque groupe d'acteurs. Ceux-ci sont nécessaires au processus qui conduisant à ce qu'une institution, une action, un acteur ou un objet devienne économique. Ces coûts sont ignorés ou cachés par le concept de coût de transaction et par l'opérationnalisation proposée par Williamson.

\*

Dans le troisième chapitre, nous avons continué notre travail conceptuel en proposant de mettre en oeuvre une seconde voie de passage. Celle-ci part des strates du contrôle de Caglio & Ditillo (2008) pour aller vers l'idée d'une accumulation de petits points de contrôle. Elle se situe au niveau théorie du domaine « *domain theory* » (Lukka & Vinnari, 2011), en l'occurrence le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles. Elle se fonde sur l'étude d'un contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). L'orientation choisie est dans la lignée de celle prise précédemment, à savoir proposer un cadre théorique « souple » susceptible d'accompagner la description de la phase de transition.

Nous avons entrepris de mettre en oeuvre notre voie de passage en nous appuyant sur la revue de littérature de Caglio & Ditillo (2008). Celle-ci porte sur le champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Ces auteurs ont pour projet de compléter les modèles de contingence du contrôle. Ils s'appuient sur une mise en perspective des travaux autour de trois strates : les archétypes de contrôle, les mécanismes du contrôle de gestion et la comptabilité de coûts. Cette analyse de la littérature les pousse à rendre homogène la diversité des relations inter-organisationnelles. Les travaux ne sont, de ce fait, appréhendés que sous l'angle méthodologique.

Notre approche diffère sensiblement de celle préconisée par Caglio & Ditillo (2008). Elle nous a conduit à nous appuyer sur les travaux du champ ayant utilisées l'ANT pour faire émerger une conception du contrôle en adéquation avec notre projet, à savoir que le contrôle est déterminé relationnellement par et à travers un réseau d'acteurs. Il se conçoit alors comme une accumulation de petits points de contrôle. Il naît en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non-humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Nous quittons la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) pour l'oligoptique. L'idée sous-jacente est qu'un lieu oligoptique est un endroit où nous voyons peu d'éléments connectés entre eux. En revanche, ceux-ci sont bien visibles tant qu'ils demeurent liés entre eux (Latour, 2005). Dans ce cas, il n'existe pas de solution générique *a priori* au contrôle, ni de grand problème de contrôle *a priori*. En revanche, il y a des solutions pratiques enfermant pour un temps les problèmes au travers de l'agrégation de petits points de contrôle. Nous



avons affaire à un halo d'incertitude que seule la description est susceptible de capter. Cette conception permet la prise en compte de la dérive, entre les intentions originelles portées par le contrat et leur concrétisation, à travers la mise en œuvre du dispositif socio-technique nécessaire à la réalisation de la prestation de services. L'intérêt de cette conception orientée autour des dispositifs oligoptiques est d'élargir le domaine à des dispositifs autres que ceux appartenant au contrôle de gestion ou à la comptabilité de gestion (Busco & al. 2007). Les interactions entre les dimensions intra et inter-organisationnelles sont prises en compte.

\*

Après s'être doté d'un cadre théorique « souple » au niveau de la « théorie de la méthode » et de la « théorie du domaine » susceptible d'accompagner notre récit, nous nous sommes employé à répondre à notre question de recherche principale.

Le récit a été un lieu de rencontre entre empirie et théorie formant le cœur de notre réflexion par la description de la phase de transition du projet d'externalisation. Celle-ci consistait à construire une voie de passage entre le contrat « papier » et *Remedy*, le logiciel utilisé en interne par COX pour gérer le support de l'IT. L'ambition était alors de s'appuyer sur un dispositif de gestion de projet susceptible d'aider à passer de l'un à l'autre. Les « laboratoires » avaient pour rôle de détacher/rattacher la connaissance constituée d'attachements humains et non-humains tout en les agençant différemment au passage. Il s'agissait d'enclencher un cycle d'accumulation fait de petits points de contrôle. Or, celui-ci fut bien difficile à mettre en œuvre au cours de cette phase de transition.

La description de la phase de transition met en avant l'idée que les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle étaient fortement imbriqués. Ils forment un « registre en double » permettant de tracer le double mouvement de co-construction de la prestation de services et du dispositif de contrôle associé. Les coûts de traduction étaient la contrepartie du travail mené par les acteurs pour accumuler les petits points de contrôle au cours de la phase de transition. Les intentions originelles inscrites dans le contrat firent l'objet d'une transformation qui généra des coûts associés à la re-négociation pour chaque groupe d'acteurs de leur propre identité. Ces dernières étaient remaniées en même temps que le mouvement d'agrégation des petits points de contrôle. Le cycle d'accumulation se fit au prix de ces coûts non prévus dans le contrat.

Les faits locaux avaient été circonscrits pour les ramener au sein du centre de services mutualisés. Ce dernier fut un lieu d'accumulation permettant d'intérioriser ces faits. Ce mouvement conduisit à rendre petit à petit le projet et la prestation de services plus réelle au prix d'un éloignement irrémédiable de ce qui avait été spécifié dans le contrat. Le travail n'était pas à chaque fois à recommencer pour être en capacité d'agir à distance. Le coût

pour agir à distance sur plusieurs groupes de résolution à la fois en était réduit. Le centre de services mutualisés pouvait être considéré comme un dispositif « économe ».

Cependant, la phase de transition conduisit à une transformation profonde de l'activité externalisée. Les identités des différents protagonistes furent modifiées au cours du processus. La comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, était rendue périlleuse. Il était difficile de considérer une activité externalisée comme « économe », par rapport à une activité internalisée du fait de l'impossibilité d'appréhender *ex-ante* ces coûts de traduction.

A partir des éléments issus du terrain, nous avons poursuivi le raisonnement avec la proposition que les coûts de traduction pouvaient éventuellement se transformer en un bénéfice de traduction pour le prestataire au cours d'un prochain cycle d'accumulation. Les petits points de contrôle accumulés pendant la phase de transition ne sont mobilisables que lors d'une prochaine phase de transition. Celle-ci générera d'autres coûts de traduction éventuellement bénéfiques au cours du prochain cycle d'accumulation et ainsi de suite.

Le mouvement est sans fin pour espérer que le centre de services mutualisés perdure. Le cycle d'accumulation est alors au coeur de ce que nous proposons avec l'idée d'une économie des coûts de traduction.

\*

La réflexion portée par notre terrain offre des perspectives d'appréhension de terrains intéressantes pour d'autres recherches que ce soit dans le champ plus large de la comptabilité et du contrôle et pour les travaux portant sur les relations inter-organisationnelles en gestion, voire dans d'autres disciplines comme la sociologie économique.

En premier lieu, il nous semble que la dimension *in situ* de notre travail mérite d'être soulignée. Cette théorisation de notre pratique de la recherche peut être une réflexion utile pour le chercheur en quête d'une approche *in situ* à et qui souhaite « suivre les acteurs » (Latour, 2005a) tout en ne sachant pas comment s'y prendre.

Notre proposition d'économie des coûts de traduction offre également une série de pistes conceptuelles pouvant être utiles aux travaux s'intéressant à l'émergence en pratique des relations inter-organisationnelles et qui se sentent « contraint » par l'utilisation de la TCT.

Notre idée d'accumulation de petits points de contrôle propose une approche intéressante pour l'étude d'un contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). Il nous semble que ce travail peut être repris dans les travaux du champ du contrôle sans être restreint au domaine des relations inter-organisationnelles.

Concernant l'objet de recherche, notre travail opte pour un point de départ intéressant pour

l'étude des centres de services comptables mutualisés d'un prestataire entre plusieurs clients ou des centres comptables partagés en interne au sein d'une organisation. Ces problématiques ont été peu étudiées jusqu'à présent dans le champ de la comptabilité et du contrôle ou dans d'autres disciplines connexes alors qu'il semble que ces formes organisationnelles ne cessent de se développer.

Enfin, la description de l'émergence d'un centre de services mutualisés met en lumière la manière dont ce qui est considéré comme périphérique peut devenir centre. Cette appréhension des choses peut proposer des éléments de réflexion sur le mouvement de globalisation en cours et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles dans des pays considérés comme « émergents ». Le cycle d'accumulation est alors au cœur de ce que nous proposons avec l'idée d'une économie des coûts de traduction.

## **Introduction générale**

Nous assistons depuis le début des années 90 à un foisonnement des nouvelles formes organisationnelles issues pour partie de la globalisation et de l'accroissement de la compétition (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). Elles incluent notamment les partenariats entre client et fournisseur au sein des *supply chains*, les relations de sous-traitance, d'*outsourcing*, de franchises et d'alliance stratégique sous la forme par exemple de *joint ventures*. Ces nouvelles réalités inter-organisationnelles conduisent à un effacement des frontières légales entre les organisations (Hopwood, 1996). C'est le cas plus particulièrement lors du transfert d'une activité d'une organisation vers une autre. La traduction française d'*outsourcing* par le terme d'externalisation permet d'insister sur cette idée de mouvement induit de l'intérieur vers l'extérieur.

La littérature managériale a été la première à souligner le caractère novateur de la problématique d'externalisation dans l'émergence des nouvelles formes organisationnelles (Barthélémy, 2000). Depuis, de nombreux travaux en gestion s'y sont consacrés tant dans le champ de la stratégie que dans celui des systèmes d'information. Cet intérêt grandissant a conduit à une profusion des conceptions sur ce que recouvre en pratique l'externalisation (Fimbel & Foltzer, 2006). Un travail mené par Barthélémy (2000) confirme cette pluralité. L'externalisation y est considérée alternativement soit comme présupposant une internalisation avec ou sans transfert d'actifs, soit comme un synonyme de la sous-traitance (e.g. Lacity & Hirscheim, 1993; Willcocks & Lacity, 1998).

Bien qu'une partie de ces travaux insistent sur la nécessité d'une internalisation préalable de l'activité externalisée (e.g. Foss, 1996a; Henderson & al., Gosse & al.; 2002), la période de transition correspondant à la mise en œuvre de la prestation du client n'est pas évoquée. L'externalisation consiste à transférer, quasiment à l'identique, la prestation de services du client vers le prestataire en se fondant sur les clauses contractuelles négociées préalablement. La prestation de services est analysée *a posteriori* alors que l'activité a déjà été transférée au sein de la structure du prestataire.

Barthélémy, dans sa thèse consacrée à l'*outsourcing*, s'étonnait déjà en 2000 que la période de mise en œuvre de la prestation de services d'externalisation, entre un client et un prestataire, n'avait fait l'objet à l'époque d'aucune recherche spécifique<sup>1</sup>. Il semble que la

---

<sup>1</sup> Les entretiens de terrain qu'il fut amené à conduire lui ont, en effet, montré tout l'intérêt d'étudier cette période de transition pour appréhender plus largement le phénomène de l'externalisation.

situation n'ait guère évolué depuis cette remarque sur l'absence de travaux portant sur la période de transition. Elle est toujours aussi mal connue et ce malgré une littérature managériale insistant sur son influence dans la mise en œuvre des configurations inter-organisationnelles. La phase de transition sort du champ balayé par les radars standards des formes organisationnelles que constituent les cadres théoriques les plus couramment employés pour l'analyse de l'externalisation comme la théorie des coûts de transaction (TCT).

\*

Notre recherche aura pour ambition de réparer cet oubli en se focalisant sur cette période consistant à passer du contrat papier à la mise en œuvre de la prestation de services d'externalisation. Le lourd travail lié au passage de la hiérarchie au marché sera mis sur le devant de la scène. L'attention portée à la période de transition permettra de prendre en compte ce qui nous apparaît essentiel dans le mouvement d'externalisation, à savoir l'idée d'un nouveau collectif en formation. Le projet nous amènera à nous focaliser sur les nombreux processus à l'œuvre entre les groupes pour tenter d'exister ou de subsister au cours de la phase de transition. Nous proposerons de plonger au cœur des conflits nés du transfert d'une activité d'une organisation vers une autre. La porosité des frontières entre l'intra et l'inter-organisationnel sera mise à nue au travers des dynamiques de transfert de l'activité du client vers le prestataire. Il s'agira de décrire l'émergence de dispositifs de contrôle inter-organisationnels inédits.

Pour cela, nous nous appuierons sur la définition donnée par Barthélémy (2000) de l'externalisation : « *L'outsourcing peut être défini comme le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Il s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation de moyen ou long terme* » (2000, p.24).

Pour Hansen & Mouritsen (1999), il est impossible, dans des conditions dites « normales », de déceler les technologies managériales. Elles sont invisibles. Selon nous, la période de transition est particulièrement propice pour rendre les technologies managériales et de marchés visibles. Elles apparaissent pendant quelques brefs moments au cours de la reconfiguration de l'activité externalisée conduisant à l'émergence d'un dispositif de contrôle. Celui-ci est qualifié d'hybride entre marché et hiérarchie, le mouvement d'externalisation étant à la croisée des chemins entre la hiérarchie et le marché.

Notre travail dans cette thèse consistera précisément à capter les traces concrètes et

éphémères de l'émergence d'un tel dispositif. Ce sera par la description des conflits entre les groupes d'acteurs participant à ce processus qu'il nous sera possible de répondre à la question de recherche suivante :

**Comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ?**

La réponse apportée à cette question de recherche permettra d'analyser la dérive qu'il y a entre les intentions originelles portées par les structures de contrôle du contrat et la concrétisation de ces intentions originelles à travers les pratiques. Les impacts des structures et des pratiques de contrôle sur d'autres pratiques et processus organisationnels à l'œuvre seront appréhendés. Ce projet nous amènera à décrire les dynamiques d'intégration et de différenciation lors de la constitution des frontières organisationnelles (Thrane & Hald, 2006).

\*

Le choix du « comment » au lieu du « pourquoi » concernant la question de recherche implique d'être au milieu des choses dans une approche qualifiée d'*in situ* conduisant à suivre en pratique la mise en de l'externalisation d'une activité

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur la description d'un projet mondial d'externalisation sur une période allant de janvier 2007 à mars 2008. Le projet avait pour ambition initiale la mise en œuvre des services de support *IT* -« *Information Technologies* »- entre une société cliente et un prestataire, dans trois centres de services mutualisés situés à Bangalore en Inde, à Austin au Etats-Unis et à Budapest en Hongrie. Les six premiers mois de notre présence sur le terrain nous ont conduit à mener une étude ethnographique au cœur de l'équipe projet en charge de la mise en œuvre de la prestation de services. Ensuite, nous avons suivi épisodiquement, à intervalles réguliers, le démarrage de la prestation de services pendant neuf mois, jusqu'à la fin de la vie projet.

Cette présence prolongée sur le terrain, au cours de la phase de transition, nous permettra de proposer quelque chose de nouveau par rapport aux travaux déjà menés portant sur les processus d'externalisation dans le champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Nous pensons en l'occurrence à la recherche de Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et à celle de Langfield-Smith & Smith (2003). La première de ces deux recherches propose un cadre théorique pour appréhender l'émergence du contrôle inter-organisationnel suivant les étapes de l'externalisation d'une activité. La seconde s'attèle à une application de ce même cadre théorique pour étudier le cas d'une société ayant

externalisé son *IT*. Notre recherche se distingue de ces travaux sur trois points principaux.

Le premier élément différenciateur résidera dans l'approche du terrain. Ces auteurs fondent leur analyse sur des entretiens *a posteriori* avec des acteurs ayant participé au projet. Pour notre part, nous avons opté pour une présence prolongée *in situ* sur le terrain. Ce parti pris nous a permis de collecter ainsi un matériel conséquent susceptible de favoriser le travail de description du terrain. Ce choix est un atout pour capter les nombreuses impasses et conflits jalonnant l'externalisation d'une activité et appréhender ainsi la complexité des processus à l'œuvre. Nous répondrons ainsi à la préoccupation émise par Vosselman & Van der Meer-Kooistra dans un éditorial de *Management Accounting Research* consacré aux voies de recherche à explorer dans le domaine du contrôle des relations inter-organisationnelles. Ces auteurs préconisent, en effet, de développer des approches susceptibles de capter la dimension processuelle des relations inter-organisationnelles.

Le second point qui nous distinguera des travaux de Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003) est lié au cadre théorique. Ces auteurs ont adopté la théorie de Williamson associée à la confiance de Sako (1992). Ces recherches sont alors soumises aux critiques destinées à la TCT et au concept de confiance, à savoir une cohabitation difficile entre l'opportunisme de Williamson et la confiance, le caractère statique du cadre proposé, la focalisation sur les relations dyadiques au détriment de la pluralité des autres relations et l'attention portée au contrat comme unique dispositif de gouvernance. Pour notre part, nous proposerons d'aller au-delà de la théorie des coûts de transaction - « *Go beyond transaction cost economics* » - comme le suggère Vosselman & Van der Meer-Kooistra (p.233, 2006). Cela impliquera de proposer des pistes de réflexion utiles pour nous aider à décrire notre terrain.

Enfin, le dernier élément qui nous séparera de ces recherches réside dans la visée même du projet scientifique. Leurs travaux ont une ambition prescriptive. L'objectif est d'identifier les facteurs de contingence les plus déterminants dans le choix d'un mode de contrôle adapté à l'activité externalisée. Ceci les amène à une conception du contrôle figée, contingente et archétypique. Notre recherche s'éloignera de cette conception du contrôle en s'intéressant à la description d'un contrôle en train de se faire - « *control in the making* » - (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006) au cours de la phase de transition. Le contrôle ne sera pas un objet ayant des propriétés intrinsèques conduisant à des conséquences prévisibles issues d'antécédents quelconques. Les situations amenant au contrôle devront être décrites. Cela impliquera de proposer dans cette thèse une conception du contrôle en adéquation avec cette ambition.

\*

Les lignes directrices de notre thèse seront issues de la conception de la recherche



scientifique comme « conversation » que nous empruntons à Czarniawska (1997). Pour cela, notre travail s'organisera notamment autour de ce que nous avons appelé des « voies de passage » théoriques. Comme nous le monterons, c'est petit à petit, par notre expérience sur le terrain, qu'elles s'imposent à nous par des allers-retours incessant entre théorie et terrain.

Ces « voies de passage » se constitueront à deux niveaux. Le premier d'entre eux est celui que Lukka & Vinnari (2011) nomment les « théories de la méthode » -« *method theories* »-. Celles-ci se définissent comme des méta-systèmes conceptuels. En sociologie, l'Actor Network Theory (ANT) et la théorie de la structuration sont des exemples de « théories de la méthode ». Le second niveau est celui des « théories du domaine » -« *domain theories* »-. Ce sont des théories propres à un domaine pour étudier des phénomènes particuliers. Dans notre cas, il s'agit du domaine de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Ces théories sont souvent liées pour partie aux préceptes de la « théorie de la méthode » choisie. Le défi du chercheur consiste alors à assurer une cohérence d'ensemble entre la question de recherche, la méthode de recherche, la « théorie de la méthode » et la « théorie du domaine » (Lukka & Vimari, 2011).

Pour rendre compte de notre travail, nous avons organisé la thèse en quatre chapitres.

Le premier d'entre eux sera dédié à l'appréhension du terrain. Celui-ci est le point de départ et d'arrivée de notre réflexion. Les deux chapitres suivants s'attacheront à construire les voies de passages théoriques. La première d'entre elle sera consacrée au passage de la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction. La seconde voie proposera de passer des strates du contrôle à l'idée d'accumulation de petits points de contrôle.

Les trois premiers chapitres seront construits de manière à ce qu'il y ait convergence vers un centre constitué par le quatrième chapitre au sein duquel les frontières entre empirie et théorie s'effaceront progressivement. Il consistera à décrire la phase de transition qui a conduit à l'émergence d'un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie. Ce dernier chapitre prendra corps en s'appuyant sur les éléments empiriques et théoriques développés dans les chapitres précédents. Il renforcera dans un mouvement de retour ces mêmes éléments.

Le schéma suivant (cf.Schéma I) représente l'articulation des différents chapitres entre eux. Celle-ci est illustrée sous la forme d'une adaptation libre de la roue rhétorique de Toscanella utilisée par Quattrone (2009) dans ses travaux portant sur la comptabilité. Nous nous inspirerons de cette roue à plusieurs reprises au cours de cette thèse. Elle sera utilisée comme fil conducteur pour décrire les concepts majeurs abordés dans la thèse.

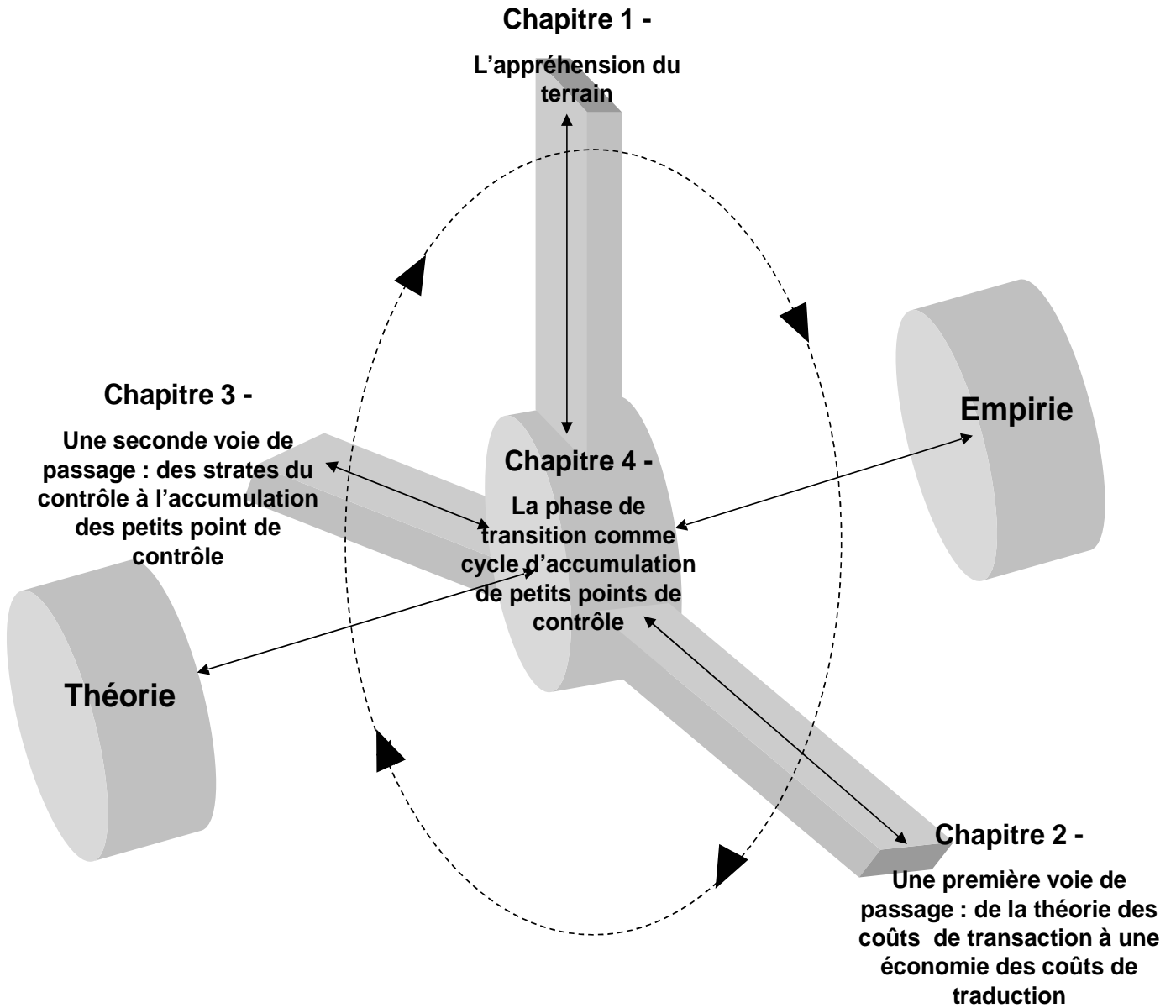
Certains auteurs en sciences de gestion comme Yin (1994) utilisent le concept de design de la recherche pour souligner qu'une question de recherche doit être en adéquation avec le cadre théorique et la méthodologie proposée. De notre côté, il nous semble que l'expression de « conversation entre chapitres »<sup>2</sup> exprime mieux ce que nous proposons de faire. Chaque chapitre interpellera l'autre dans un mouvement sans début ni fin. Cette représentation permet également de mieux saisir le travail de recherche tel que nous l'avons ressenti. La pensée est toujours en mouvement. Le défi consiste à la stabiliser pour un temps sous la forme d'un dispositif scriptural, en l'occurrence la thèse.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Il s'agit d'inviter à la conversation en saisissant le « tohu-bohu » de notre terrain de recherche, en évitant de rajouter un « bruit » théorique rendant inaudible les voix des acteurs. En cela, notre recherche tente d'être fidèle à l'approche proposée par Law en 2004 dans son livre « After Method : Mess in social science research ». Il s'agit de capter le flot de l'action en évitant d'enfermer la complexité dans des concepts figés.

<sup>3</sup> La question de la présentation de la thèse demeure épineuse et cruciale si nous voulons que notre travail « voyage » un minimum. Selon nous, il s'agit d'être pragmatique en tentant de trouver un juste milieu entre deux positions extrêmes. Fondre totalement théorie et description en un tout comme le propose Latour (2005a) serait rompre totalement avec les canons de la présentation d'un texte scientifique dans notre domaine, ce qui amènerait une partie des lecteurs à le considérer comme potentiellement flou et sans apport. A l'inverse, une séparation nette entre le cadre théorique et la description du cas le rendrait peu fluide avec le risque que le travail soit au final peu convaincant. Dans les deux cas, il nous semble que la recherche n'irait pas bien loin. Pour éviter ces écueils, il nous semble que ce n'est pas en rompant mais en innovant modestement que cette possibilité existe. Nous rejoignons ici les questions philosophiques de l'universalité des savoirs. Nous partageons ici la position de Callon (1999b) selon laquelle c'est plus par un travail d'explication que la possibilité de généralisation d'un savoir s'exprime. En outre comme Quattrone (2004) le souligne, différentes traditions universitaires pèsent sur la forme de présentation à adopter. Celles-ci sont liées à la discipline et à l'institution auquel le chercheur appartient. Ce dernier doit donc s'adapter tout en innovant pour espérer que les différents messages proposés par son travail soient entendus. La frontière entre les deux est souvent difficilement décelable. Notre travail tente de rendre compte de ce cheminement parfois délicat qui nous amène à osciller entre description et théorisation.

**Schéma I - Le plan de thèse ou une conversation entre chapitres**



## **Chapitre 1 - L'appréhension du terrain**

## 1. Introduction du chapitre

Après avoir introduit précédemment le sujet de notre thèse, nous allons entamer notre travail de thèse par ce qui en est le cœur : le terrain. Ce dernier consiste essentiellement en une étude *in situ* prolongée pendant quinze mois d'un projet d'externalisation du support des systèmes d'information et de télécommunication<sup>4</sup> entre un client et un prestataire. Il est le point de départ et d'arrivée de notre réflexion. Cette première appréhension du terrain va être menée en deux étapes.

Tout d'abord, nous nous emploierons à décrire et à théoriser notre approche du terrain. Ce travail nous conduira à mettre en avant les raisons qui nous ont poussées à adopter l'ANT comme « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011) en lieu et place d'autres théories utilisées dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles.

Dans un second temps, nous appréhenderons le terrain par la description des éléments clés du volumineux contrat signé entre le client et le prestataire. Nous décrirons alors l'organisation projet de la phase de transition, prévue initialement avant le démarrage, et sa mise en œuvre en pratique. La description du contrat et l'organisation concrète de la phase de transition seront les deux points de repère et d'ancrage initiaux de notre récit, celui-ci consistant à décrire la dérive entre la prestation de services détaillée dans le contrat et la réalité du dispositif socio-technique mis en œuvre.

---

<sup>4</sup> Les systèmes d'information et de télécommunication sont désignés par le terme *d'Information Technologies (IT)* au sein de cette entreprise.

## **2. Une approche du terrain conduisant à l'ANT**

### **2.1 Introduction de la section**

Les premiers travaux exploratoires que nous avons menés nous ont convaincu de ne pas partir avec une approche figée du terrain et des idées *a priori* sur ce que nous devons chercher. Ces intuitions se sont révélées heureuses. C'est petit à petit par des allers-retours incessants entre terrain et théorie que nous avons adopté l'ANT. Les lectures faites en parallèle nous ont aidé à qualifier plus précisément ce que nous faisons sur le terrain.

Dans cette section, notre objectif est de revenir plus précisément sur ce que nous avons fait en pratique pour approcher le terrain et le théoriser. Nous verrons, ensuite, en quoi cette théorisation nous a conduit à adopter l'ANT.

### **2.2 Notre pratique de la recherche de terrain**

#### **2.2.1 Introduction de la partie**

Nous allons présenter dans cette partie les préceptes qui permettent de conceptualiser notre pratique de la recherche de terrain. Nous fonderons notre réflexion sur les travaux de deux auteurs centrés sur la rénovation des méthodes en sciences sociales. Le premier d'entre eux est Law, philosophe et sociologue, un des pionniers de l'ANT. Le second auteur auquel nous nous référerons est Czarniawska. Ensuite, nous reviendrons sur la mise en œuvre concrète du dispositif de recherche au cours de notre travail. Comme nous le verrons, il ne s'agit pas d'un dispositif de recherche figé *a priori* mais d'un agencement qui a dû sans cesse être adapté aux circonstances. Enfin, nous évoquerons notre approche du compte-rendu du terrain. Celui-ci doit rendre compte du point de vue des différents protagonistes, tout en gardant une cohérence d'ensemble le rendant compréhensible pour le lecteur.

### 2.2.2 Un assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile

*L'assemblage de méthodes comme une combinaison entre un détecteur et un amplificateur de réalité*

Apprendre à délier acteurs et actions n'est pas chose facile. La pratique de la recherche ethnographique de terrain est souvent chaotique et difficile. Le témoignage suivant de Law illustre certaines des difficultés du travail de chercheur. Celui-ci retrace les méandres d'un travail de recherche mené conjointement avec Singleton. Leur objectif initial était de cartographier les processus impliqués dans le diagnostic et le traitement des patients alcooliques au sein du système de santé au Royaume-Uni : « *our own object of study and its contexts were constantly moving about. Thus we found that we not only were shifting between different alcoholic liver diseases but also, and uneasily, between different problems. Initially we were invited to explore the diagnosis and treatment of alcoholic liver disease. Call this object number one. But as we moved into the study and interviewed the professionals, we found that we were often talking about liver disease (object number two), rather than alcoholic liver disease. Or, more specifically, we were discussing alcoholic cirrhosis (number three). Or, very commonly, the talk was of alcohol abuse and its implications for individuals and the health care system (four). Or (not necessarily the same thing) it was of alcoholism (five). Or ,etc it might be about overall quality of life in relation to substance abuse (six). The issue, then, was how to think about this displacement: the fact that the object of study seemed to slip and slide from one interview to the next, etc. We gradually came to think that this was not simply a sign of shoddy method, a failure to get to grips with something definite. Instead, we slowly came to believe that we were dealing with an object that wasn't fixed, an object that moved and slipped between different practices in different sites. This was an object that, as it moved and slipped, also changed its shape. It was a shape-changing object that, even more misleadingly, also changed its name* » (Law, 2004, p.78).

L'intérêt de ce témoignage est d'insister sur l'extraordinaire complexité de ce qui peut paraître facile ou évident à cerner *a priori* à la lecture d'un travail de recherche : un objet de recherche. Ce témoignage est corroboré par un chapitre du livre de Latour (2005a). Ce dernier met en scène une rencontre entre l'auteur dans le rôle du professeur, et un doctorant en quête d'une méthode pour appliquer l'ANT à sa recherche portant sur les organisations. Le dialogue illustre la proposition de Latour selon laquelle l'application d'une méthodologie *stricto sensu* semble en opposition avec les fondements même de l'ANT. Pour Latour, il y a une impossibilité à réduire l'approche philosophique et sociologique proposée à quelques

méthodologies simples à appliquer. Cette difficulté à capter les éléments constituant le centre même d'une recherche incite Law (2004) à initier un réexamen des fondements des méthodes en sciences sociales.

Pour Law, le problème ne se situe pas au niveau des méthodes de recherche classiques, proprement dites mais sur le plan de la normativité qu'elles impliquent : « *If you want to understand reality properly then you need to follow the methodological rules. Reality imposes those rules on us. If we fail to follow them then we will end up with substandard knowledge, knowledge that is distorted or does not represent what it purportedly describes* » (Law, 2004, p.5). Cette normativité se fonde sur une conception de la recherche en sciences sociales datant de plus d'un siècle ; le monde s'appréhende alors comme un ensemble de processus spécifiques, déterminés et plus ou moins identifiables (Law, 2004, p.5).

L'objectif de Law (2004) n'est pas de présenter une nouvelle méthode mais de revenir sur les fondements mêmes de l'approche ethnographique pour en proposer un renouvellement. Son raisonnement est fondé sur le constat que les méthodes créent, en partie, la réalité à laquelle elles participent. Elles sont non neutres. Une des premières étapes consiste, selon lui, à se débarrasser des attentes issues des habitudes méthodologiques passées, à savoir la certitude, l'atteinte de conclusions plus ou moins stables sur ce qu'est le réel, la croyance en une position privilégiée du chercheur en sciences sociales sur la définition de ce qu'est le social, la volonté de généralisation issue de l'universalisme.

Plus que tout, Law (2004) souhaite que nous nous débarrassions du besoin de sécurité qui se manifeste par l'utilisation d'un arsenal méthodologique inadapté. Les méthodes ont pour effet de transformer quelque chose de vague, diffus, non spécifié en quelque chose de clair. Selon lui, l'objectif prioritaire du travail ethnographique consiste, à l'inverse, à tenter de capter le fluide, le désordre, la confusion. Pour Law (2004), des pans entiers du social sont laissés à l'abandon faute de disposer de méthodes adéquates.

Son but est de poser les premières pierres participant à cette refondation. La tâche est d'imaginer des méthodes ne cherchant pas ce qui est défini, stable, répétable mais de les adapter à un monde qui se conçoit lui-même comme « flux », « marée » et « imprévisibilité générale ». Malgré l'ambition affichée du projet, l'objectif est paradoxalement de déboucher sur des méthodes modestes. Son approche porte le nom d'assemblage de méthodes. Law (2004) la conceptualise métaphoriquement comme une approche susceptible de détecter les faits sociaux, un « détecteur », et d'amplifier la réalité, un « amplificateur ».

Pour illustrer et appliquer la nécessaire refondation des méthodes en sciences sociales, Law & Urry (2004) reviennent sur les conceptions du temps et de l'espace au sein des sciences sociales. Ils prennent pour exemple les métaphores spatiales euclidiennes utilisées dans les



méthodes standard comme la hauteur, la profondeur, les niveaux, la taille et la proximité. Leur utilisation produit, tout en y participant, une réalité euclidienne d'entités discrètes de différentes tailles contenues au sein d'espaces sociaux homogènes et discrets.<sup>5</sup> Cette catégorisation euclidienne a produit et a participé aux réalités du 19<sup>ème</sup> et du début du 20<sup>ème</sup> siècle. En revanche, celle-ci est moins pertinente pour décrire et participer à la production des réalités du monde actuel qui apparaît imprévisible, non linéaire et diffus (Law & Urry, 2004, p.399). Il s'agit donc de penser une science sociale des connexions partielles, de la fluidité avec des modalités de connaissance du monde allégoriques, indirectes, picturales, sensuelles et poétiques (Law & Urry, 2004, p.400). L'objectif est de proposer des méthodes pour être capable de prendre en compte la complexité et de s'éloigner ainsi du débat dans les sciences sociales sur la dichotomie entre agents et structures.

Dans cette optique refondatrice, Law & Urry (2004) font appel à la théorie de la complexité en physique pour revisiter les conceptions du temps et de l'espace utilisées dans les sciences sociales. Cette théorie est polarisée sur la physique des populations et plus spécifiquement sur leurs propriétés systémiques d'auto-organisation. Elle propose une conception du monde issue de mouvements irréguliers et chaotiques. Nous nous éloignons alors radicalement de la conception d'un monde avec des structures à l'équilibre, avec un temps irréversible et un espace euclidien. Les espaces/temps sont multiples, variant suivant les objets étudiés. Ils peuvent être courbés, étirés et revenir sur eux-mêmes. Chaque élément ne répond qu'à des sources locales d'information. En revanche, les connexions multiples et leurs trajectoires ont pour conséquence que les éléments situés à un endroit peuvent avoir des impacts spatiaux-temporels majeurs ailleurs. Law & Urry appuient leur raisonnement sur un passage extrait d'un livre du physicien Hawking (1988, p. 133) : « *Space and time are now dynamic qualities: when a body moves, or a force acts, it affects the curvature of space and time – and in turn the structure of space-time affects the way in which bodies move and forces act* ».

Law & Urry (2004) parlent de « modernité liquide », imprévisible et remplie de mouvements

---

<sup>5</sup> A titre d'illustration, une des méthodologies qualitatives largement employée en sciences de gestion est représentative de l'utilisation de la géométrie euclidienne en sciences sociales. Il s'agit du travail de Yin (1994). Sa typologie des types basiques de design d'études de cas est fonction des niveaux d'analyse et du nombre d'études de cas étudiés. Il identifie quatre types de design possibles pour une recherche qualitative. Chacun de ces designs correspond à une région du social étudié. Le chercheur

spatio-temporels irréversibles. Ils s'inspirent entre autres de la théorie de la complexité qui a pour objectif premier la modélisation des propriétés émergentes des systèmes. Cette théorie va jusqu'à remettre en cause les conceptions scientifiques issues du 19<sup>ème</sup> siècle selon lesquelles le but premier des sciences est de prévoir. Elle n'a pas de visée prescriptive.

Si l'on s'aventure à appliquer leurs conceptions au social, les sociétés peuvent se concevoir comme des systèmes divers ayant des *interconnexions* complexes avec leurs environnements. Les effets d'un phénomène sont chaotiques, distants spatialement et temporellement de leur point d'origine, tout en conservant des endroits ordonnés auto-organisés. Il y a cohabitation de l'ordre et du désordre loin des conceptions traditionnelles de systèmes sociaux à l'équilibre. La mise en exergue d'un quelconque ordre social est alors inconcevable si l'on doit passer par une conception que les auteurs qualifient de « standard » du social. Selon les auteurs, cette dernière aurait pour conséquence que les recherches ayant comme cadre d'analyse un point unique au sein d'un seul espace temps sont inadaptées par la proposition des représentations sociales datées.

Law & Urry (2004) considèrent que leur conception d'un social vue comme une « modernité liquide », inspirée notamment de la théorie de la complexité, est bien mieux armée que les précédentes pour tenter de capturer et de participer aux phénomènes de globalisation en cours. Le social et sa globalisation sont alors moins une question de territoires et d'états qu'une affaire de connexions et de flux.

En synthèse, les principaux messages que Law, seul ou avec Urry, souhaite transmettre sont les suivants. Bien que l'instabilité ne soit pas une affaire neuve en sciences sociales, c'est le caractère même des ces instabilités qui a changé. En second lieu, les méthodes en sciences sociales ne sont pas neutres. Elles décrivent et participent à la réalité. Enfin, les méthodes utilisées en sciences sociales ne sont pas adaptées aux nouvelles réalités complexes et globales. Il s'agit donc de s'atteler désormais à une refonte des méthodes en sciences sociales par un assemblage de méthodes plus à même de capter et de participer à ces nouvelles réalités.

---

est tenu de situer son travail parmi les quatre régions proposées.

*L'ethnologie mobile pour l'étude de l'« organisant »*

Dans la lignée de cette conception des méthodes de recherche en sciences sociales, nous allons aborder un développement de ces travaux dans le domaine des organisations avec Czarniawska (2004). Celle-ci s'inscrit dans le mouvement de renouvellement des méthodes de recherche en sciences sociales issue de l'ANT. Son ambition est de faire émerger des propositions sur les méthodes de recherche dans le champ des organisations. Sa réflexion débouche sur une nouvelle approche qualifiée d'ethnologie mobile. Il s'agit de tenter de répondre aux défis du temps fractionné et multiple, à la simultanéité des événements et à l'invisibilité d'une majorité d'entre eux au sein des organisations.

Pour Czarniawska, le premier objectif est d'introduire le fractionnement spatio-temporel de l'action au cœur de la réflexion sur les organisations. Son raisonnement est fondé sur un premier constat sur la co-existence dans les organisations d'un temps chronologique avec un temps chaïrotique<sup>6</sup>. Le temps chronologique sert à décrire l'histoire sous forme d'annales ; le temps chaïrotique a lui une autre fonction, celle de transformer les éléments issus de descriptions chronologiques en histoires ou narrations. Une des caractéristiques du temps chaïrotique est qu'il ne peut être directement expérimenté. Il s'agit donc de le créer à partir des récits fondés sur un temps chronologique. La chronologie est alors là pour mettre de l'ordre dans le présent, tandis que le passé et le futur lointains sont mis en perspective par le travail du temps chaïrotique. Le temps chronologique est ce qui donne vie à l'organisant, c'est-à-dire l'action d'organisation toujours en marche ; le temps chaïrotique est, quant à lui, associé aux comptes rendus passés ou futurs de l'« organisant ». Pour Czarniawska (2004), l'enjeu d'une ethnologie qualifiée de mobile consiste à analyser l'interaction entre ces deux conceptions du temps. Les éléments de description chronologiques servent, dans ce cas, de matières premières pour construire des éléments de description chaïrotiques, à savoir les récits narratifs.

Partant du fractionnement temporel de l'« organisant », Czarniawska (2004) insiste sur son pendant, c'est-à-dire le fractionnement spatial de l'« organisant » : « *Modern organizing [...] takes place in a net of fragmented, multiple contexts, through multitudes of kaleidoscopic*

---

<sup>6</sup> Chronos était le dieu grec du temps. Il mesurait le temps à intervalles réguliers. Chaïros était, quant à lui, le dieu grec du temps juste ou approprié. Chaïros sautait et ralentissait, omettait de longues

*movements* » (Czarniawska, 2004, p.786). L'idée soutenue est qu'il n'y a pas de centre unique où les calculs préparatoires à l'action sont menés. Il existe, en revanche, une dissémination spatiale des calculs au sein de centre de calculs interconnectés par un réseau. Czarniawska reprend ici le concept de centres de calcul issu du travail en anthropologie des sciences de Latour (1987).

Ces remarques sur le fractionnement spatio-temporel de l'action d'organisation amène Czarniawska à proposer une refonte des méthodes en anthropologie des organisations, à l'instar de ce que propose Law dans les recherches ethnographiques en sciences sociales. Partant de ce qu'elle appelle la règle cardinale de l'ethnographie, à savoir la nécessité d'une présence prolongée sur le terrain, elle insiste sur le fait que désormais le temps est condensé au sein des organisations modernes complexes. Il est à la fois évalué dans différents endroits mais il est également multiple. Une des solutions préconisée par Czarniawska (2004) n'est pas nécessairement de prolonger indéfiniment l'étude de terrain ; le risque serait au final de ne pas être plus avancé qu'après la période nominale d'étude. Il s'agit plutôt d'avoir des approches méthodologiques alternatives, comme par exemple l'étude d'un même objet de recherche dans différents endroits en même temps. L'objectif est de se départir des méthodes d'observation traditionnelles inadaptées, tout en étant conscient de la difficulté pratique à appréhender le fractionnement spatial et temporel de l'action pour un chercheur souvent isolé et contraint par les contingences matérielles.

Czarniawska prend l'exemple de la technique dite « *shadowing* » utilisée dans l'une de ses recherches. Elle consiste à suivre certaines personnes dans leur travail quotidien sur une période de dix jours. Elle permet donc de se mouvoir avec la personne d'un point du réseau d'action à un autre. En revanche, cette technique n'apporte aucune solution au problème de la simultanéité et de l'invisibilité des autres mouvements composant l'organisant. D'autres techniques peuvent alors être envisagées pour s'attaquer à ces limites. Dans ce sens Czarniawska (1998) propose une autre technique dite de la « participation observante ». Son principe est fondé sur l'idée que ce sont les acteurs eux-mêmes, qui collectent, sur une période de temps donné, les éléments qui retracent les différents événements. Le chercheur n'est alors là qu'en support. On inverse la logique prédominante des études ethnographiques classiques qui ne prennent pas en compte ces contraintes.

---

périodes tout en se focalisant sur d'autres périodes.

Comme le souligne Czarniawska, il ne s'agit pas d'avoir une seule méthode pour l'étude de l'organisant. L'intérêt d'une méthode doit se mesurer, au contraire, à l'aune de sa capacité à répondre aux défis du temps fractionné et multiple, de la simultanéité des événements, et de leur invisibilité au sein des organisations. En cela, la position de Czarniawska se situe dans la lignée de l'« assemblage de méthodes » de Law. Ce dernier insiste sur la modestie indispensable accompagnant toutes les méthodes de recherche en sciences sociales.

### 2.2.3 L'application de la méthode de recherche

Après ces développements autour des assemblages de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile, nous allons détailler ici le dispositif pratique qui a été mis en œuvre pour suivre les acteurs. Comme nous l'avons déjà souligné auparavant, il ne s'agissait pas d'un dispositif figé *a priori* et immuable que nous avons suivi à la lettre. Il a été le résultat des contraintes matérielles, géographiques et temporelles inhérentes à l'accès, et à la présence sur un terrain pendant une longue période. Il a été également le fruit d'une adaptation incessante à ce que les acteurs disaient et aux objets de recherche qu'ils nous proposaient de suivre. Ce fut finalement cet ensemble de pistes suivies qui ont permis de faire émerger un objet de recherche original. Ces différentes traces étaient fractionnées sur le plan spatio-temporel ; ce fut l'utilisation d'un assemblage de méthodes qui nous a permis de restituer cette complexité.

Avant d'avoir mené ce travail de terrain, nous n'étions que peu familier des problématiques d'externalisation. Une première recherche, que les travaux méthodologiques « classiques » qualifient d'étude exploratoire (Yin, 1994), a été menée dans le cadre d'un master recherche. Ce travail nous a conduit à nous intéresser aux nouvelles formes organisationnelles nées de l'externalisation et aux problématiques de contrôle qui en découlent.

A partir de ces premiers travaux, nous avons mené une série d'une trentaine d'entretiens de janvier à juillet 2007, tous enregistrés et retranscrits, de personnes travaillant au sein d'une entreprise spécialisée dans l'*outsourcing* IT. Cette société était la filiale d'un grand groupe français dans le secteur de l'énergie. Les personnes interrogées étaient membres de la direction générale, de la direction commerciale, de la direction financière, de l'équipe avant-vente, des équipes de gestion des projets, des équipes d'encadrement opérationnel et de l'encadrement de trois centres de services mutualisés. Ces entretiens portaient sur le déroulement de quatre projets d'externalisation. Nous avons pu également collecter des documents, soit de nature institutionnelle (rapports annuels, communiqués de presse...), soit plus spécifiquement liés à ces projets et à l'organisation des centres de services mutualisés

entre plusieurs clients.

Ce premier travail a permis de nous familiariser et de nous sensibiliser aux différentes voix d'acteurs qui peuvent s'exprimer au cours d'un projet d'externalisation. Il a mis également en avant deux grandes limites des travaux en comptabilité/contrôle sur le phénomène de l'externalisation. La première d'entre elles est liée à l'utilisation de méthodes *a posteriori* pour décrire un processus d'externalisation. Quant à la seconde, elle est relative à l'utilisation de théories juxtaposées sans effort approfondi d'intégration. Nous reviendrons plus en détail sur ces limites au cours du troisième chapitre.

Le travail mené nous a convaincu que suivre les acteurs sur le terrain au cours d'un projet d'externalisation était une approche adaptée à notre projet de recherche. Il nous a semblé que seule une description menée sous un angle différent de celui des travaux précédents pouvait apporter quelque chose de nouveau sur l'étude du phénomène de l'externalisation. Parallèlement à ce premier travail, nous avons donc cherché à nous immiscer au sein de la vie d'un projet d'externalisation. Cette quête d'un projet a débuté au mois de juin 2006. Notre prise de contact initiale avec le terrain s'est faite par l'intermédiaire d'un cabinet de conseil en organisation et système d'information en septembre 2006<sup>7</sup>. Ce cabinet assistait alors une entreprise de logiciels dans un projet de refonte du support interne de l'*IT*. Celui-ci devait déboucher sur l'externalisation de cette activité auprès d'une entreprise spécialisée dans l'*outsourcing IT*. Le projet initial portait sur une externalisation dans trois centres de services mutualisés auprès de plusieurs clients situés à Bangalore, à Taïwan et à Budapest. Les négociations avec le prestataire choisi étaient alors bien avancées. Nous avons été amenés par la suite à rencontrer l'équipe projet du client pour s'assurer qu'une participation au projet était envisageable. Un accord pour une observation participante a été trouvé en novembre 2006. Celui-ci a débouché sur la signature d'un contrat de confidentialité<sup>8</sup>. Notre entrée sur le terrain s'est faite en janvier 2007. Nous en sommes « sorti » définitivement en mars 2008.

Sur les quinze mois de terrain, six peuvent être qualifiés de période d'étude ethnographique

---

<sup>8</sup> Mon tableau de suivi de recherche d'un terrain approprié indique soixante-quinze personnes membres, soit de cabinet de conseil, soit de société spécialisée dans l'*outsourcing IT*. Ces personnes ont fait l'objet d'envoi d'e-mails avec mon projet de recherche, et d'appels téléphoniques de relance systématiques. Ce travail a débouché sur une dizaine d'entretiens pour exposer mon projet et discuter

(Czarniawska, 2004), avec soixante-trois jours d'observation participante. Au cours de cette période, nous étions totalement immergé au cœur du projet avec une présence dans les locaux du client deux à trois jours par semaine. Le noyau dur de l'équipe projet côté client travaillait dans un bureau ouvert à Levallois-Perret, ce qui en faisait un lieu de rencontre entre cette équipe, les autres protagonistes du projet côté client et les membres de l'équipe projet côté prestataire. Le projet étant à l'origine mondial, un grand nombre de réunions se faisaient par conférence téléphonique. Selon nous, cette centralisation en un lieu géographique précis a été une chance pour la collecte des données. Elle nous a permis d'être à l'affût et au courant des événements qui se sont déroulés au cours du projet, tout en permettant d'appréhender le fractionnement spatio-temporel de l'action. Cette période d'immersion nous a permis d'acquérir le langage métier de la société client, du prestataire et de celui propre au projet. L'anglais était la langue d'échange officielle sur le projet. Cependant, nombre de conversations informelles étaient en français, la plupart des membres du noyau dur de l'équipe projet côté client étant français. Ces allers-retours incessants entre le français, l'anglais et le vocabulaire propre à ces deux sociétés créaient un langage spécifique difficilement compréhensible pour toute personne extérieure au projet. Ce langage était d'ailleurs source de malentendus au sein même de l'équipe projet. Nous avons pris le parti de ne pas traduire de l'anglais au français un certain nombre de mots techniques spécifiques au projet pour rendre compte de cette complexité, ressentie par les acteurs eux-mêmes, et de l'instabilité des objets qu'elles désignaient.

Pendant cette période, nous avons participé à une trentaine de réunions formelles et à un nombre considérable de réunions/discussions informelles avec les membres de l'équipe projet. Celles-ci avaient lieu dans le bureau ouvert ou au restaurant d'entreprise. Nous avons complété ce dispositif par une quinzaine d'entretiens à fréquence régulière des membres clés du projet. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Chaque jour d'observation participante donnait lieu à un compte-rendu retraçant les événements majeurs de la journée. De plus, des milliers de pages de documents de toute nature ont été collectés : contrat, annexes, plan de transition, plannings, documents de spécification, comptes-rendus de réunions, e-mails... Nous avons accès à l'ensemble des documents du projet, ceux du client comme ceux du prestataire. Ils étaient centralisés sur un outil informatique de gestion documentaire de projet. Ce kaléidoscope de données nous a permis de prendre en compte

---

des modalités d'une participation à un projet d'externalisation.

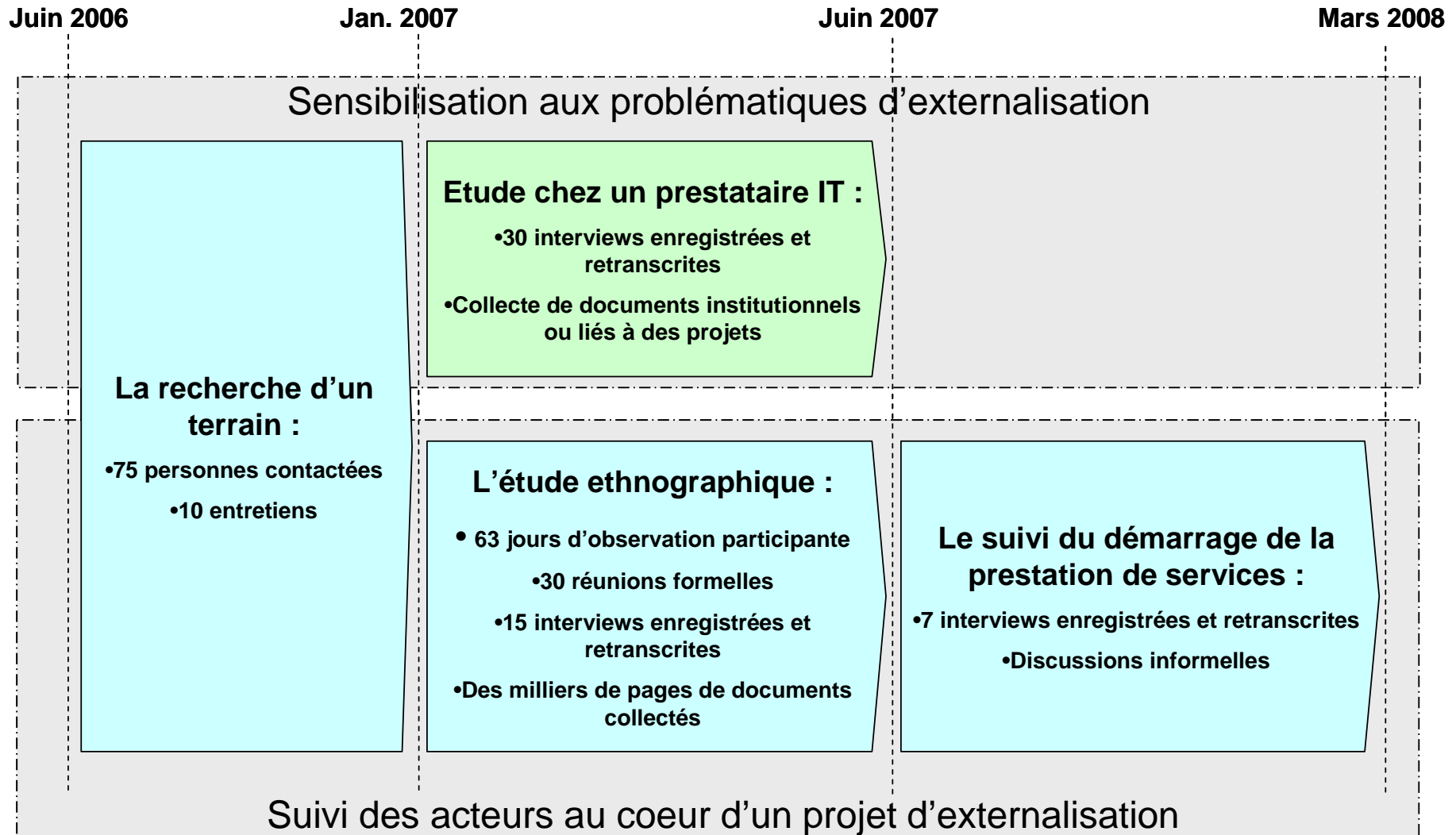
la fragmentation spatiale et temporelle de l'action.

Les huit mois suivants ce travail ethnographique en profondeur ont été l'occasion de suivre les débuts de la réalisation de la prestation de services d'externalisation par le prestataire. Les échanges sur le projet étaient de moins en moins intenses. Par conséquent, le dispositif de collecte de données était plus léger, les traces devenant plus rares. Pendant cette période, nous nous sommes rendu dans les locaux du client huit journées, à raison d'une fois par mois. Sept entretiens de suivi ont alors été menés pendant ce laps de temps.

Cet assemblage de méthodes (cf. Schéma II), bien que difficile à manier sur le plan pratique par le volume des données collectées, a permis de mettre en pratique le principe d'ethnologie mobile de Czarniawska (2004). Cet auteur souligne que dans les organisations modernes, le chercheur n'est au final jamais ou très rarement là où se déroule l'action. Cette immersion au sein du centre temporaire constitué par l'équipe projet a donc été un atout pour pallier les contraintes inhérentes aux recherches sur les organisations. Ce centre constituait un réceptacle absorbant les différents conflits. C'est par la description que nous allons tenter de saisir cette complexité que seul un assemblage de méthodes était susceptible de capter.



**Schéma II - Un assemblage de méthodes**



#### 2.2.4 Le compte-rendu du terrain

##### *De la polyphonie dans l'externalisation*

Pour Czarniawska (2005), l'étude des organisations implique un travail de traduction et de représentation. Le travail de traduction consiste à rapporter dans le langage de la recherche les paroles des acteurs. Il implique, en parallèle, un travail de représentation des différentes prises de parole des acteurs. Ces deux ensembles de tâches constituent une pratique conduisant à ce que la voix des différents acteurs ne soit pas répétée à l'identique. Le chercheur est alors un médiateur transformant irrémédiablement ces voix à travers la description. La traduction implique une transition et une transformation qui engendrent « *un ensemble de déplacements centripètes et centrifuges dont les conséquences ne doivent pas être abordées d'un simple point de vue littéraire* » (Czarniawska, 2009, p.360). Il s'agit de conférer à la traduction des voix issues du terrain un statut de représentation politique, le texte étant alors un refuge pour ces voix. La traduction à l'identique étant impossible, il nous reste à nous habituer à vivre dans cette Tour de Babel.

Le mouvement de la construction du social traduit sous la forme du texte conduit à générer deux forces : l'une centripète et l'autre centrifuge. Dans le domaine des récits organisationnels, le mouvement centripète débouche sur une vision cohérente des processus en œuvre. Les détails et descriptions fines sont écartés au profit de la cohérence d'ensemble agrégeant les différents acteurs entre eux. A l'inverse, dès qu'on s'attache à enrichir cette traduction par des détails, ce travail génère des forces centrifuges qui vont quelquefois jusqu'à s'opposer aux conclusions du récit centripète : « *La langue comporte une impulsion centrifuge dit George Steiner (1992, p.33) mais la science comporte un impératif centripète* » (Czarniawska, 2009, p.361). Ce double mouvement est à l'œuvre lors de l'écriture de notre thèse. L'écriture s'accompagne d'une description détaillée, les forces centrifuges, et d'un impératif scientifique contraire, les forces centripètes. La cohabitation entre ces deux forces opposées est difficile mais elle est indispensable pour former cette contradiction interne qui est le moteur de la description.

Les forces centripètes tentent de garder un liant entre une série d'évènements disparates par l'établissement d'une logique séquentielle entre ces évènements. Les forces centrifuges préservent, quant à elles, la variété des prises de parole au sein des organisations. Notre objectif dans notre compte-rendu du terrain est de sauvegarder cette diversité. Nous le ferons par la description détaillée en laissant s'exprimer ces différentes voix. Il s'agit quelque part d'une écologie des évènements, dans le sens étymologique, par l'étude du lieu où la

connaissance se crée.

Nous ferons le compte-rendu du terrain en nous appuyant sur un patchwork de matériaux qui en sont issus. Il peut s'agir de tableaux, de schémas, d'e-mails, de *verbatim* issus des entretiens réalisés au cours du projet. Ces extraits de documents peuvent être insérés directement au cœur du texte ou bien mis en annexes pour rendre plus fluide la description. Cet assemblage, issu d'un matériau empirique divers, retrace différentes réalités organisationnelles s'entremêlant au cours du processus d'externalisation. C'est par cet amalgame qu'il est possible de rendre compte de la complexité des événements. Ces derniers se déroulent dans divers cadres spatio-temporels. Ils s'entrechoquent alors au moment de les faire cohabiter dans l'écriture. Selon nous, notre tâche consiste à ne pas rendre inutilement obscure la description de ces événements mais au contraire de tenter de garder une certaine fluidité dans leur présentation. Il s'agit de faire attention à ce que cet assemblage de matériaux empiriques conserve une certaine cohérence. L'objectif est d'équilibrer les forces centripètes et centrifuges.

### *L'appel aux métaphores*

Nous ne souhaitons pas traduire directement dans le langage de la recherche ce que nous avons observé sur le terrain mais construire progressivement un « laboratoire » scriptural permettant de passer du terrain à la théorie et inversement. Cette description nous paraît être indispensable pour rentrer progressivement dans le suivi des acteurs. Petit à petit, l'ambition est de faire émerger ce dispositif permettant de transporter le savoir d'un lieu à un autre sans rupture injustifiée pour rendre le texte compréhensible par le lecteur. Cette immersion ne peut être que progressive à l'instar de ce que nous avons vécu sur le terrain. Les événements n'ont pris sens qu'au terme d'un long voyage dont nous ne connaissions pas l'arrivée *a priori*. Le lecteur a un avantage certain par rapport à notre entrée sur le terrain. Il connaît déjà une partie de la destination. Il nous reste désormais à en décrire les étapes par la description détaillée, tout en sachant que ce récit transforme à son tour la destination finale. C'est à travers les différents éléments de description qu'il est possible de faire partager, un tant soit peu, le « voyage interprétatif » (Quattrone, 2004) que nous avons effectué au cours de notre recherche.

D'après Czarniawska (1997), les lecteurs sont plus réceptifs aux subtilités du social en train de se constituer par l'appel à un jeu d'associations. Poursuivant son raisonnement, elle

prône l'utilisation des métaphores en anthropologie des organisations pour éclairer les situations qui se créent sans cesse. Notre travail de description nous amène à adopter son point de vue. Il nous est apparu intéressant d'en utiliser un certain nombre. Par exemple, nous faisons appel à la notion de « laboratoire » évocateur du travail scientifique. Cet emprunt permet de convoquer à la fois l'expérience pratique du lecteur<sup>9</sup> et les travaux en anthropologie des sciences réalisés par les pionniers de l'ANT. Ce terme est de nature à éclairer les divers événements ayant eu lieu pendant la mise en œuvre de cette prestation de services. Cette métaphore permet un transport de savoirs évocateurs d'un monde à l'autre.

### 2.2.5 Conclusion de la partie

Cette partie a été consacrée à notre approche du terrain. Celle-ci consiste en un assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Elle s'inspire des travaux de Law et Czarniawska. Ces deux auteurs prônent une refonte des méthodes de recherche en sciences sociales. Law souligne la nécessité de mettre en œuvre un assemblage de méthodes pour saisir la complexité inhérente des flots ininterrompus de l'action. Sa réflexion le conduit à souligner l'influence des méthodes ethnographiques sur la réalité d'un social sans cesse en élaboration. Selon lui, les méthodes doivent servir à détecter et à amplifier la construction du social. Czarniawska prône, quant à elle, la pratique d'une ethnologie mobile pour l'étude des organisations. Il s'agit de prendre en compte la nouvelle donne au sein des organisations, où nous avons affaire à un fractionnement et à une densification spatio-temporelle grandissante de l'action. Selon elle, le travail ethnographique sur les organisations se doit de tenir compte de ces nouvelles contraintes pour permettre de capter un tant soit peu les traces éphémères des phénomènes.

Cette approche du terrain s'articule autour de trois grandes étapes. A l'issue d'une première phase exploratoire, nous avons tout d'abord mené une série d'une trentaine d'entretiens de personnes travaillant pour un prestataire *IT* dont un des métiers est l'outsourcing *IT*. Ce travail nous a permis de nous sensibiliser aux diverses voix d'acteurs susceptibles de s'exprimer au cours d'un projet d'externalisation. Ce premier travail nous a conforté dans

---

<sup>9</sup> Etant donné le public auquel est destinée la thèse, l'utilisation de cette métaphore nous semble adaptée à notre objectif. Les métaphores exercent, en effet, pleinement leur rôle quand elles créent

l'idée qu'une description d'un projet d'externalisation à partir d'un travail ethnographique pouvait apporter quelque chose de nouveau aux travaux déjà menés, notamment dans le champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Lors d'une seconde étape, nous avons suivi un projet d'externalisation de l'IT entre un client et un prestataire. Les six premiers mois ont consisté à mener une étude ethnographique approfondie au cœur de l'équipe projet en charge de la mise en œuvre de la prestation de services. Enfin dans une troisième étape, nous avons suivi épisodiquement, à intervalles réguliers, le démarrage de la prestation de services pendant neuf mois, jusqu'à la fin de la vie projet. Ce travail réalisé s'articule autour de soixante trois jours d'observation participante. Cette présence prolongée sur le terrain nous a permis de collecter des milliers de pages de documents et de réaliser vingt-trois entretiens formels en tête-à-tête avec des acteurs du projet. Nous avons également participé à une trentaine de réunions formelles et assisté à de nombreux échanges informels entre les différents protagonistes du projet.

Cet assemblage de méthodes nous a permis d'appréhender la variété des prises de paroles des différents acteurs qui se sont manifestés au cours du projet d'externalisation. Celles-ci constituent une polyphonie (Czarniawska, 2005). Le défi de la description consiste à la fois à en être leur porte-parole tout en conservant une cohérence d'ensemble. Notre description s'appuie sur des tableaux, des schémas, des extraits d'e-mails et de *verbatim*. Ces éléments peuvent aussi bien se trouver dans le corps du récit comme en annexes pour en faciliter la lecture. Le récit s'appuie également sur des métaphores, à l'instar de la notion de « laboratoire » utilisée en anthropologie des sciences, pour nous aider à décrire les situations qui ont émergé au cours du projet.

---

une certaine complicité avec le lecteur.

## **2.3 L'ANT comme « théorie de la méthode »**

### **2.3.1 Introduction de la partie**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous n'avons pas choisi *a priori*, avant notre entrée sur le terrain, l'ANT comme « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011). C'est petit à petit, par notre expérience sur le terrain, qu'elle s'est imposée à nous comme une approche philosophique particulièrement adaptée à notre problématique de recherche et à notre pratique de la recherche sur le terrain. Nous avons envisagé un temps d'autres « théories de la méthode », comme par exemple la théorie de la structuration (Giddens, 1984). A chaque fois, il nous a semblé qu'il y avait une absence de cohérence entre la question de recherche envisagée, les « théories de la méthode », les « théories du domaine » et la méthodologie. Lukka & Vinnari (2011) soulignent qu'il est primordial d'assurer une cohérence entre ces quatre dimensions pour espérer conduire une recherche fructueuse. Or, le choix d'une de ces autres « théories de la méthode » faisait que notre recherche ne résistait pas à l'épreuve imposée. Quant aux faits qui se construisaient au cours de notre présence sur le terrain, ils ne voulaient pas se plier aux cadres proposés, ils débordaient ne s'y laissant pas enfermer. Quand nous y arrivions, c'était alors au détriment de la cohérence d'ensemble. L'ANT s'est donc imposée à nous au fur et à mesure de nos lectures et de notre présence sur le terrain.

Cette partie a pour objet de présenter, tout d'abord, une synthèse sur les concepts clés de l'ANT. Ensuite, nous les mettrons en perspective à l'aune de notre approche du terrain.

### **2.3.2 Un panorama de l'ANT**

#### *Le projet de l'ANT*

L'*Actor Network Theory* (ANT) est une conception philosophique, théorique et méthodologique renouvelée du social. Cette approche s'est développée à partir des années 80 sous une première étiquette de sociologie de la traduction, avec les travaux fondateurs d'Akrich, de Callon et de Latour (Akrich, Callon, Latour, 2006). Ces auteurs, auxquels nous associons également Law, se sont intéressés initialement à la sociologie des sciences et de l'innovation avant d'étendre leurs recherches à d'autres champs. Un corpus philosophique et méthodologique a vu peu à peu le jour donnant naissance à l'acronyme ANT. Un nombre croissant de travaux en sociologie des sciences, en sociologie économique ou en

management y font désormais référence.

L'ANT n'est pas une théorie des sciences sociales au sens épistémologique classique du terme (Latour, 1991), elle revendique un projet plus large de refondation philosophique du social, et de la sociologie, par et à travers une méthode (Latour, 1999, 2005). Pour l'ANT, le social est constitué des associations entre acteurs qui forment un réseau. Les acteurs sont appelés également les actants. Ceux-ci peuvent être des idées, des objets ou des humains formant des dispositifs hybrides qui sont les figures de l'action. Le social n'est qu'un mouvement visible au moment où les associations se défont et se refont. La sociologie se conçoit alors comme la science du traçage des associations. Les faits sont le résultat temporaire d'un effort commun des acteurs d'un réseau. Ce qui caractérise fondamentalement l'ANT, c'est de poser la question du « comment » plutôt que du « pourquoi » et de s'intéresser aux « choses » en train de se faire (Lukka & Vinnari, 2011).

Une des conséquences pratique sur le terrain pour le chercheur peut se résumer par le slogan « suivre les acteurs eux-mêmes » (Latour, 2005, p.12). Il s'agit de suivre plus précisément leurs traces avant que ceux-ci ne se figent de nouveau pour un temps. Ces objets inertes à l'instant « t » peuvent ultérieurement de nouveau devenir des acteurs à « t+1 » par leur association avec d'autres (Latour, 1999).

#### *La traduction au cœur du projet*

La position défendue par l'ANT est que tous les acteurs se déployant pour former le social peuvent s'associer et faire ainsi agir d'autres acteurs. Ce mouvement d'association ne se fait pas par le biais d'intermédiaires conservant les intentions originelles de l'action, mais par traduction. Ce concept est emprunté à Serres (1974). Le processus de traduction se conçoit comme les transformations de l'action, à travers des médiateurs, qui génèrent des événements imprévus. Ce principe est un des fondements de l'ANT. Le fait d'agréger des intermédiaires, par exemple sous la forme d'un concept, ne permet pas de tracer les mêmes connexions, que le fait de prendre en compte des médiateurs. Ces derniers ont des conséquences imprévisibles pour l'action. Callon (1986) propose dans son travail portant sur les coquilles Saint Jacques de la baie de Saint Briec un séquençement du processus de traduction en quatre phases : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Il se caractérise par des séries d'interactions, de négociations et d'épreuves dont l'objectif est de tester la validité des preuves mises en avant par les différents protagonistes en opposition. La prise en compte du processus de traduction conduit à revoir les explications du social, qui voient en un résultat une suite des transports d'une cause

principale à travers des intermédiaires neutres. Pour Latour (2005, p.108) « *there is no society, no social realm and no social ties, but there exist translations between mediators that may generate traceable association* ».

### *Les sources d'incertitudes du social*

Pour Latour (1991, 1999), il ne s'agit rien moins que de revoir les fondements du modernisme à travers l'ANT en proposant une nouvelle constitution qualifiée d'a moderne. Cette dernière stipule que la grande distinction entre nature et société est vaine. L'ambition même du projet peut devenir paralysante pour quiconque souhaite présenter en synthèse l'ANT. C'est pourquoi nous avons pris le parti de nous appuyer pour partie sur le livre de Latour (2005a) « *Reassembling the social: an introduction to Actor Network Theory* ». Il a pour mérite de rassembler les principaux concepts de l'ANT. Il donne une cohérence à un ensemble de travaux qui peuvent apparaître complexes. La gageure est, en effet, de tenter de rendre compréhensible et simple ce qui est fait pour décrire l'opposé, à savoir la complexité de la construction du social. Il reprend les concepts clés à travers ce qu'il appelle les cinq sources principales d'incertitude constitutives de la construction d'un social sans couture et fragmenté.

- La première source d'incertitude est directement liée au fait qu'on ne fasse plus référence à une conception des sciences fondée sur l'épistémologie. Dans le premier camp, le réel existe en dehors de l'interprétation et de la perception humaine. Dans le second camp, le réel n'existe pas, tout n'est que construction et artifice. Le constructivisme pragmatique de l'ANT propose, quant à lui, que la réalité est construite socialement, et ce à la différence de Berger et Luckman (1966) pour qui la réalité sociale est construite. Il ne s'agit donc pas d'expliquer la société par un certain nombre de concepts durs *a priori* limités, comme par exemple le marché et sa main invisible. Il s'agit toujours de suivre concrètement les associations sur le terrain qui permettent de tracer le social. A la différence de l'interprétativisme prêtant à chacun la possibilité d'une interprétation différente sur une chose et niant ainsi sa réalité, il s'agit de comprendre qu'une chose peut être déployée, dans différents univers, avec des points de vue d'interprétation différents sur cette chose. Ces points de vue peuvent se rejoindre en fonction de la capacité du collectif à proposer une vision commune.
- En second lieu selon la conception de l'ANT par Latour (2005a), il ne peut exister de groupe pré-défini en tant qu'objet d'étude. Il n'existe que des groupes en formation qui s'évertuent à tracer des frontières constituant leur identité par le biais des



controverses. La délimitation d'un groupe passe par la désignation de porte-paroles parlant au nom du groupe. Elle passe, également, par la dénonciation des autres groupes considérés alors comme « archaïques », « dangereux » ou « obsolètes » (Latour, 2005, p.32). Quand les groupes sont formés, les porte-paroles s'engagent alors dans un travail visant à rendre les groupes durables. Le groupe ne subsiste que du fait de ce travail incessant de définition réalisé par des porte-paroles.

- La troisième source d'incertitude est liée à l'action. La conception de l'action implique de la considérer comme un nœud, un conglomérat d'agents. Celle-ci est à la fois exécutée et distribuée dans un même mouvement. Elle déborde au sens de Callon (1999a). L'action est disloquée, distribuée (Hutchins, 1995) en prenant sa source dans plusieurs espace/temps. Elle n'est pas nette avec des contours et des causes clairement identifiables. La position prônée par l'ANT est que les acteurs proposent leur propre théorie de l'action pour expliquer les effets de l'action. Il n'est pas dans le rôle du chercheur de filtrer à travers un prisme théorique le seul discours valable. La question n'est plus de savoir qui agit et pourquoi, mais qu'est-ce qui agit et comment. Nous passons de la certitude de l'action à son incertitude.
- La quatrième source d'incertitude est associée au fait de considérer les objets comme des agents à part entière. L'asymétrie des ressources entre acteurs n'est pas le résultat des asymétries sociales dans le sens traditionnel des sciences sociales, mais illustre qu'un certain nombre d'acteurs n'avaient pas été pris en compte dans l'action : les objets. Ces objets ne désignent pas un domaine de la réalité ou un *item* particulier mais un mouvement, une traduction, un enrôlement. En revanche, le fait de considérer les objets comme des agents ne signifie pas qu'il y ait une symétrie entre humains et objets. Le terme symétrie est utilisé simplement pour ne pas les oublier dans l'étude du social. Le chercheur doit alors se situer au lieu de rencontre où il peut suivre l'attribution des qualités humaines et non humaines (Callon, 1986).
- La cinquième source d'incertitude est liée à l'écriture du compte-rendu du social en tant que tel. Le texte est considéré lui-même comme un médiateur. Pour Latour (2005a), il n'existe plus d'opposition entre le couple fabrication/artificialité et le couple vérité/objectivité, entre les scientifiques et les littéraires. Il s'agit de concevoir le compte-rendu comme une possibilité de montrer les associations en les rendant intéressantes et vivantes. Ce travail nécessite alors de s'écarter des canons de la présentation d'un texte dit objectif sur le plan scientifique. Le chercheur doit s'atteler à la description des associations, à travers le compte-rendu, sans être tenté d'y ajouter une explication « *No scholar should find humiliating the task of sticking to description. This is, on the contrary, the highest and rarest achievement* » (Latour, 2005 p.137). Il n'y a pas de différence entre description et explication. L'explication est incluse dans la description. Une connexion ne s'établit pas par l'utilisation de concepts généraux comme la société, le capitalisme, les normes, etc. En revanche,

c'est par la description que la connexion s'établie.

### *Une construction du social à la fois locale et globale*

Au-delà de ces cinq sources d'incertitudes du social, l'objectif de Latour (2005a) est de situer l'ANT au sein des débats sur le micro vs macro ou sur l'acteur vs système, auxquels le chercheur est souvent confronté ou se doit de participer. Le projet de l'ANT est de passer outre en se situant ni en dessous ni au dessus. Selon lui, il n'existe pas un contexte *a priori* dans lequel viennent s'inscrire les interactions décrites par les sciences sociales. Selon Latour, ce n'est donc pas dans cette structure englobante que le chercheur doit puiser pour interpréter son travail : « *When she sticks to interactions, she is requested to go away and to put 'things in their wider context'. But when she finally reaches that structuring context, she is asked to leave the abstract for 'real life', 'human size', lived-in' sites. But if structure is an abstraction, so is the interaction! If one is more real and concrete, so is the other-the other pole, always the other pole* » (2005, p.168). Cependant, il ne nie pas qu'il existe des interactions locales et un contexte global. En revanche, le global est à localiser et le local est à redistribuer en permanence. L'ANT n'a pas pour projet de dresser un panorama de ce qu'est le social. Les interactions sont débordées en pratique par des éléments déjà en place issus d'autres temps, d'autres agents et d'autres espaces. Il s'agit plutôt de considérer le social comme plat et sans relief *a priori*. L'ambition pour le chercheur est alors de décrire la construction continue des lieux de pouvoir par la formation progressive d'asymétries entre acteurs. Trois mouvements sont alors mis en avant pour suivre le social en train de se constituer.

Le premier mouvement consiste à localiser le global. Avec la tentation d'une position *a priori* le chercheur se trouve alors dans l'obligation de « sauter » des sites locaux au point de vue global, et *vice versa*, pour tenter de proposer une vision cohérente de ce qu'est le social. Le compte-rendu doit décrire la construction de ces lieux de pouvoir asymétriques entre acteurs. Il ne revient pas au chercheur de déterminer le niveau auquel il convient de tracer le social. Le rôle du chercheur est d'écrire la connexion des acteurs entre eux formant pour un temps en pratique des asymétries. Le contexte n'est ni en dessous ni au dessus des interactions mais s'ajoute à celles-ci en tant que connexion sans point de vue privilégié. Le contexte se nourrit des interactions et nourrit celles-ci dans un même mouvement. L'ANT est un principe de projection abstrait permettant au chercheur de suivre les acteurs qui se déploient pour former un contexte.

Le second mouvement s'attelle à redistribuer le local. Il ne s'agit plus ici de se poser la question du global et de sa localisation mais du local et de sa redistribution. Les interactions locales consistent en l'assemblage au sein d'un espace-temps unique d'autres interactions sociales pouvant se dérouler de manière fragmentée dans d'autres espaces-temps. Il n'y a pas de structure sociale cachée ou de structure matérialisée par des techniques physiques ou intellectuelles. A l'inter-subjectivité se rajoute alors l'inter-objectivité dont les actions ont lieu dans d'autres espaces-temps. Cette inter-objectivité peut être tracée par les connexions. Le troisième mouvement se consacre à la connexion des sites. Les deux mouvements, de localisation du global et de redistribution du local, menés ensemble forment un social sans couture où il n'y a plus besoin de sauter d'un site à l'autre. Les sites sont transformés en réseau d'acteurs et sont relayés à l'arrière plan. Les connexions et les attachements sont mis en avant. Il n'est désormais plus possible de sauter d'un site à l'autre sans justification empirique. Selon l'exemple donné par Latour, les standards métrologiques comme par exemple le kilogramme peuvent constituer des types d'attachements par lesquels les sites sont connectés. Le kilogramme en platine du Bureau International des Mesures est, premièrement, une convention, un objet matériel et la tête d'une chaîne métrologique, à laquelle toutes les copies inférieures se réfèrent. Cette convention est également locale car elle réside quelque part. Elle circule, pendant un temps déterminé, à l'intérieur de boîtes en utilisant des signes spécifiques et en suivant des protocoles particuliers. Cette référence métrologique est également globale sinon il ne pourrait y avoir un même poids. Le kg est un hybride qui permet de résoudre de manière pratique la question de la relativité. Les standards et la métrologie résolvent donc la question de la relativité. Ils permettent d'atteindre un accord universel en permettant, à tout à chacun, de construire un instrument de mesure en se référant à une chaîne métrologique identifiée. Cette dernière peut être décrite entièrement et le coût de sa construction tracé sans interruption, ni écart, ni incertitude. La traçabilité des connexions est dans ce cas parfaite. Cette opération peut être réalisée pour des opérations moins traçables comme les quasi-standards à l'instar de la comptabilité ou des best practices. La circulation des quasi-standards permet aux agents anonymes et isolés de devenir petit à petit comparables et commensurables (Latour, 2005).

### 2.3.3 Les éléments clés conduisant à l'ANT

Comme le soulignent Lukka & Vinnari (2011) le choix de l'ANT comme « théorie de la méthode » doit être porté par des questions de recherche sur le « comment » et non sur le « pourquoi ». Notre problématique de recherche s'inscrit dans ce registre en posant la question suivante : comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride

entre marché et hiérarchie ?

Ce choix du « comment » au lieu du « pourquoi » implique que le chercheur puisse se trouver au milieu des choses, pour suivre l'enchevêtrement des acteurs qui s'attachent et se détachent en continu. Nous qualifions cette approche d'*in situ*. Pour Lukka & Vinnari (2011), une approche du terrain de type ethnographique est alors particulièrement adaptée. Latour (1987), dans son ouvrage « *Science in action: how to follow scientists and engineers through society* » souligne tout l'intérêt d'une telle approche. Il nous semble que là aussi notre appréhension du terrain de recherche va dans ce sens. Notre approche a, en effet, consisté à se mettre au milieu des choses, en nous focalisant sur la période de transition de l'externalisation d'une activité, de ce que certains auteurs considèrent être le passage de la hiérarchie au marché.

Un autre élément qui nous a conduit à l'ANT est la capacité d'action qu'ont révélée les acteurs non humains lors des situations rencontrées sur le terrain. Ce qui nous a particulièrement frappé au cours de notre présence sur le terrain, c'est la manière dont un objet comme un logiciel inerte à un instant « t », non considéré par certaines approches sociologiques, est susceptible d'agir et cela à la moindre incartade. Il libère d'un coup les situations du passé qui l'ont vu naître. Les conflits liés par exemple à son paramétrage resurgissent. Les situations qui semblaient sous contrôle pour les acteurs humains dérivent vers l'imprévu. Le passé a alors un rôle dans l'action présente. Cette dernière est distribuée, elle est fractionnée sur le plan spatial et temporel. Les questions du où et du quand sont donc également prises en considération. Elles ne sont pas laissées de côté.

Au-delà de ces différents aspects pris séparément, c'est la dimension philosophique de l'ANT qui nous séduit. La contrepartie est qu'elle peut apparaître exclusive, elle laisse peu de place aux autres théories par cette proposition inédite de ce que doit être le travail sociologique. Elle permet de décrire les hybridations en pratique mais le fait d'envisager une hybridation théorique entre l'ANT et une autre théorie est plus difficile. La construction d'un tel dialogue n'est pas aisée tant ses préceptes peuvent apparaître éloignés d'autres théories en vigueur. Or, c'est ce que nous allons essayer modestement de faire dans cette thèse, à savoir construire des voies de passage, que nous espérons fécondes, pour appréhender le terrain et répondre à notre question de recherche principale.

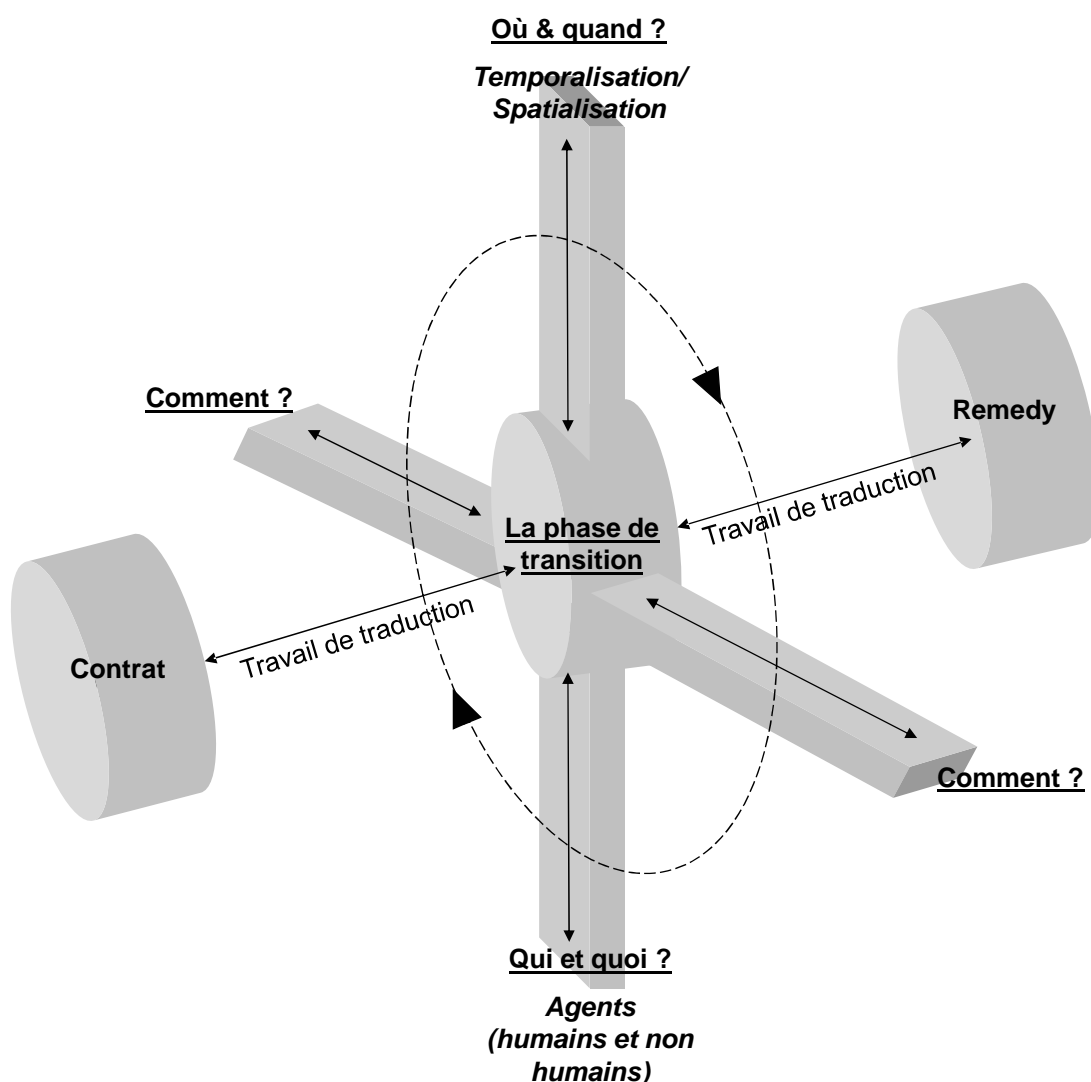
Un autre inconvénient majeur de l'ANT est qu'elle n'est pas confortable pour le chercheur ni pour son lecteur. Elle peut paraître déroutante car elle n'est pas strictement balisée. Elle nous laisse un terrain en jachère, le social, auquel il convient à chaque fois de redonner une carte. C'est ce à quoi nous allons nous atteler au cours de cette thèse.

Pour essayer de donner une carte au territoire que nous avons exploré pendant quinze mois, nous proposons le schéma ci-dessous (cf. Schéma III). Celui-ci prend la forme d'une roue avec deux pôles et un axe liant ces différents éléments. Ce schéma sera, au fur et à mesure,

complété et précisé dans cette thèse. La roue du milieu est une adaptation libre de la roue rhétorique de Toscanella utilisée par Quattrone (2009) dans ses travaux sur la comptabilité. Le principe est de mettre l'objet ou le concept principal à décrire au centre, et les concepts participant à sa définition autour. Il n'y a ni début ni fin, mais une série continue d'itérations indiquées par les flèches extérieures. Les flèches à double sens permettent, quant à elles, d'insister sur les doubles mouvements entre les différentes composantes de la roue.

Au milieu de la roue vous retrouvez la phase de transition à décrire, c'est à dire la dérive qu'il y a eu entre la prestation de services décrite dans le contrat et la réalité du dispositif socio-technique mis en œuvre. Tout autour apparaissent les questions guidant la description de cette phase de transition inspirées par la conception du social issue l'ANT, à savoir, comment, où, quand et qui. Associés à cette roue, vous avez d'un côté le pôle hiérarchie et de l'autre le pôle marché, l'externalisation d'une activité se concevant comme le passage de la hiérarchie au marché. Ce transport entre ces formes « purifiées » de gouvernance se réalise en pratique par traduction pour utiliser la terminologie de l'ANT.

### Schéma III - L'ANT appliquée à notre appréhension du terrain



#### 2.3.4 Conclusion de la partie

Le réel est à la fois le flux, la fixité ainsi que leur intersection sans fin pour Serres (1980). L'ANT s'inspire du travail de ce dernier pour se concevoir comme une méthode philosophique pour connaître cette intersection (Law, 2004). Son ambition est de décrire la fabrique d'« un tissu social symétrique sans couture » à travers les différents mouvements le constituant : la localisation du global, la redistribution du local et la connexion des sites entre eux. Le monde est plat. On s'éloigne définitivement des théories sociologiques s'articulant autour des débats entre micro vs macro et acteurs vs systèmes. Le concept fondamental de traduction se conçoit alors comme les transformations de l'action, à travers des médiateurs, qui génèrent des événements imprévus. La traduction est au cœur de la fabrique d'un social incertain que l'ANT essaye de décrire en s'appuyant sur les idées directrices suivantes :

- la distinction entre nature et société est vaine ;
- les groupes se forment par le biais des controverses ;
- les objets sont considérés comme des agents à part entière ;
- l'action est un conglomérat d'agents à dénouer ;
- le texte est un médiateur du social.

Notre travail sur le terrain nous a conduit à adopter l'ANT comme « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011). Celle-ci porte en elle une interrogation fondamentale sur le « comment » le social se construit et non sur le « pourquoi ». C'est à ce type d'interrogations que nous souhaitons apporter une réponse en posant la question de recherche suivante : comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ? Pour cela, nous avons adopté une approche du terrain que nous qualifions *d'in situ*. Celle-ci est prônée par les auteurs de l'ANT pour suivre les controverses inhérentes à la construction du social, qui dans notre cas se réfère à la période de transition associée à l'externalisation d'une activité. Le fait de pouvoir prendre en compte la capacité d'action des non humains a été également décisive dans notre choix de l'ANT, tant ceux-ci ont eu une influence dans le cours de l'action. Au-delà de ces différents points, la plasticité offerte par l'ANT nous permet d'appréhender notre terrain en rendant cohérent l'articulation entre la question de recherche, la méthodologie et les « théories du domaine » (Lukka & Vinnari, 2011). Nous espérons que cette recherche de cohérence de l'ensemble offrira des pistes de conceptualisation intéressante pour les lecteurs familiers ou non de l'ANT.

#### 2.4 Conclusion de la section

Cette section avait pour objectif de montrer la manière dont notre approche du terrain nous a

conduit à adopter l'ANT dans notre recherche.

Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, détaillé notre approche du terrain. Celle-ci consiste en un assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Cette théorisation s'inspire des travaux de Law (2004). Ce dernier prône une refonte des méthodes de recherche en sciences sociales pour décrire et participer à la production des réalités du monde actuel qui apparaît imprévisible, non linéaire et diffus (Law & Urry, 2004, p.399). L'ambition est de détecter et d'amplifier les traces de la construction du social. La théorisation de notre pratique s'appuie également sur l'analyse de Czarniawska. Cet auteur souligne que dans les organisations modernes le chercheur est rarement là où l'action se déroule, cette dernière étant désormais fractionnée aux niveaux spatial et temporel.

Ensuite, nous avons évoqué notre approche en pratique du terrain. Nous avons mené une première phase exploratoire consistant en une série d'une trentaine d'entretiens de personnes travaillant pour un prestataire *IT* dont un des métiers est l'outsourcing *IT*. Nous avons ensuite entrepris le suivi d'un projet d'externalisation de l'*IT* entre un client et un prestataire. Les six premiers mois ont consisté à mener une étude ethnographique approfondie au cœur de l'équipe projet en charge de la mise en œuvre de la prestation de services. Les neuf mois suivants nous ont permis de suivre le démarrage de la prestation de services jusqu'à la fin de la vie du projet. Ce travail d'assemblages de méthodes nous a permis de collecter un matériel riche permettant d'être sensible aux différentes voix d'acteurs s'étant exprimées au cours du projet.

La seconde partie de cette section était consacrée à la manière dont l'ANT s'est imposée à nous comme « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011) dans le cadre de cette thèse. Nous sommes revenu dans un premier temps sur les particularités de l'ANT. La difficulté à l'aborder vient du fait qu'elle se dérobe à toute définition figée. Ce n'est ni complètement une position philosophique, ni une théorie, ni une méthodologie mais plutôt une manière d'aborder la construction du social s'érigeant à partir de ces trois pôles. Le concept de traduction est central dans l'approche avec cette idée reprise du travail de Serres par Latour. Les intentions originelles de l'action ne sont pas transportées à l'identique en s'appuyant sur des intermédiaires neutres au cours d'une situation. L'action est transformée au passage par des médiateurs impliqués dans l'action générant au passage des événements imprévus. La méthode sociologique se conçoit alors comme la science du traçage des associations, à partir du suivi des acteurs engagés dans la construction du social (Latour, 2003).

Nous avons, par la suite, abordé plus précisément les raisons qui nous ont conduit à adopter l'ANT pour notre recherche. Nous pouvons citer entre autres le fait de s'intéresser plutôt au « comment » des choses qu'au « pourquoi ». Cette approche entre alors en résonance avec notre question de recherche portant sur l'émergence d'un dispositif de contrôle inter-

organisationnel hybride entre marché et hiérarchie. L'approche *in situ* préconisée permet, en outre, de suivre les controverses au cours de la période de transition relative à l'externalisation d'une activité. La prise en compte de la capacité d'action des non humains est également à souligner. Au final, la possibilité d'appréhension du terrain offerte par l'ANT et sa plasticité nous a permis de rendre cohérent la question de recherche, la « théorie de la méthode », les « théories du domaine » et la méthodologie (Lukka & Vinnari, 2011) pour mener à bien notre thèse.



### **3. La description du contrat et de l'organisation de la phase de transition**

#### **3.1 Introduction de la section**

La section précédente était consacrée à notre approche du terrain et à la manière dont celle-ci nous a conduit à adopter l'ANT comme théorie de la méthode. L'ambition de cette nouvelle section est de poursuivre l'appréhension du terrain, cette fois-ci par la description d'éléments clés à la compréhension du terrain. Ceux-ci permettront de dresser un panorama utile pour la description des événements qui se sont déroulés au cours de notre présence sur le terrain. Ces éléments ont eu un rôle dans les événements qui ont eu lieu au cours du projet d'externalisation. Ils constituent les points de départ de la description de notre terrain conduisant à décrire la dérive constatée entre le contrat initial et la réalité de la prestation de services d'externalisation mise en œuvre.

Nous avons donc choisi d'initier ce travail par la description de l'épais contrat entre le client et le prestataire. Ensuite, nous aborderons la phase de transition telle qu'elle fut conçue initialement par la direction de projet, et telle qu'elle s'organisa ensuite en pratique autour de ce que nous avons appelé des « laboratoires ».

#### **3.2 Le contrat entre le client « COX » et le prestataire « In2 »**

##### **3.2.1 Introduction de la partie**

Cette partie est consacrée à la description du contrat entre le client « COX » et le prestataire « In2 ». Nous allons le décrire tel qu'il nous a été présenté à notre arrivée sur le terrain à la fin du processus de négociation début janvier 2007. Le contrat allait être signé deux semaines plus tard entre le client et le prestataire. L'intérêt de commencer par la description du contrat est que ce dernier n'a été que très peu modifié au cours des événements qui ont

suivi sa signature et ce malgré le fait qu'il ait été critiqué par les différents protagonistes de l'affaire. Il sert alors de point d'ancrage pour constater à quel point les modifications furent nombreuses entre ce qui était stipulé initialement et la mise en œuvre effective de la prestation de services<sup>10</sup>.

A notre entrée sur le terrain, le contrat nous est apparu comme un document difficile à interpréter. Nous n'avions pas suivi les acteurs dans l'année de l'appel d'offres. Cette absence rendait sa compréhension malaisée. Le fait de ne pas y avoir été impliqué nous a permis d'être plus réceptif aux voix s'élevant du terrain qui critiquaient le processus en cours. Ce détachement vis-à-vis du contrat nous a implicitement forcé à prendre quelques distances par rapport au groupe projet ayant conduit la mise en œuvre de la prestation de services. Cette prise de recul nous a aidé à mieux capter et amplifier ce que les autres acteurs voulaient nous dire. Le groupe projet client avait été élaboré en même temps que le contrat dans un double mouvement. Il était difficile de démêler l'imbroglio des traces laissées par les différents acteurs. Ceci conduisait à ce que le contrat se constitue comme objet susceptible de circuler indépendamment des conflits qui l'avaient vu naître.

Dans un premier temps, nous présenterons quelques éléments de repère sur l'organisation de l'IT du client, notamment l'entité Client Services qui était l'objet de l'externalisation, et sur l'organisation générale du prestataire. Nous reviendrons ensuite sur le processus d'appel d'offres, la structure du contrat, les raisons invoquées pour externaliser, la solution préconisée, le volet ressources humaines et les éléments financiers.

### 3.2.2 Quelques éléments de repères

#### *Le client COX et l'organisation de son IT*

COX était<sup>11</sup> une société cotée à la fois à Paris et à New-York et spécialisée dans l'édition

---

<sup>10</sup> Nous ne reviendrons pas en détail sur les méandres de l'appel d'offres puisque nous n'étions pas présent sur le terrain lors de cette période.

<sup>11</sup> Nous parlons de cette entreprise au passé car elle a été absorbée par un éditeur de progiciel de gestion intégrée à l'issue de notre étude.

des progiciels d'informatique décisionnelle ou « *Business Intelligence* »<sup>12</sup>. Elle était présente dans 27 pays avec plus de 5000 collaborateurs répartis dans les trois grandes zones géographiques suivantes : Europe/Moyen-Orient/Afrique, Asie/Pacifique, et Amérique du Nord. Un des événements récents fut la fusion-absorption en 2004 par COX de RISE. Cette dernière société était également éditrice de logiciels d'informatique décisionnelle. Son siège était situé à Vancouver au Canada.

- Les entités de l'IT de COX

Nous revenons ici sur l'organisation de l'IT en janvier 2007 au début du projet.

L'IT était née de la fusion de l'IT de RISE et de celle de COX en 2004. Les deux IT de RISE et de COX divergeaient en tous points sur les processus, les méthodes de travail et les outils utilisés. En 2005, une nouvelle directrice de l'IT fut nommée avec comme projet de bâtir une IT globale plus cohérente sur les trois dimensions évoquées. L'ensemble était fragmenté et formé de ressources disparates rendant impossible le pilotage de l'activité. La mission première de l'IT avait alors été redéfinie. Elle consistait dorénavant à gérer et fournir une information et des services de qualité en temps et en heure pour aider les clients internes à atteindre leurs objectifs. Cette mission fut déclinée en quatre objectifs secondaires (cf. annexe 10) :

- le premier d'entre eux était de faciliter le travail des clients en fournissant un environnement de travail IT où il était facile de se connecter, de collaborer, le tout à partir d'engagements clairs vis-à-vis des clients internes ;
- le second objectif était de rationaliser le paysage d'applications en alignant au niveau global les processus et les systèmes, en mettant en œuvre les nouvelles fonctionnalités disponibles et en maintenant les applications à un coût raisonnable ;
- le troisième objectif était de transformer les fondations sur lesquelles étaient construites l'infrastructure par l'emploi de technologies pérennes, prévisibles et capables d'évoluer dans le temps, tout en accédant aux innovations technologiques,

---

<sup>12</sup> Les outils d'informatique décisionnelle permettent de collecter, consolider, modéliser et restituer les données d'une organisation. Il s'agit d'outils qualifiés d'aide à la décision. Ceux-ci s'appuient le plus souvent sur des entrepôts de données facilitant l'agrégation des données hétérogènes issues des

et le tout à un coût raisonnable ;

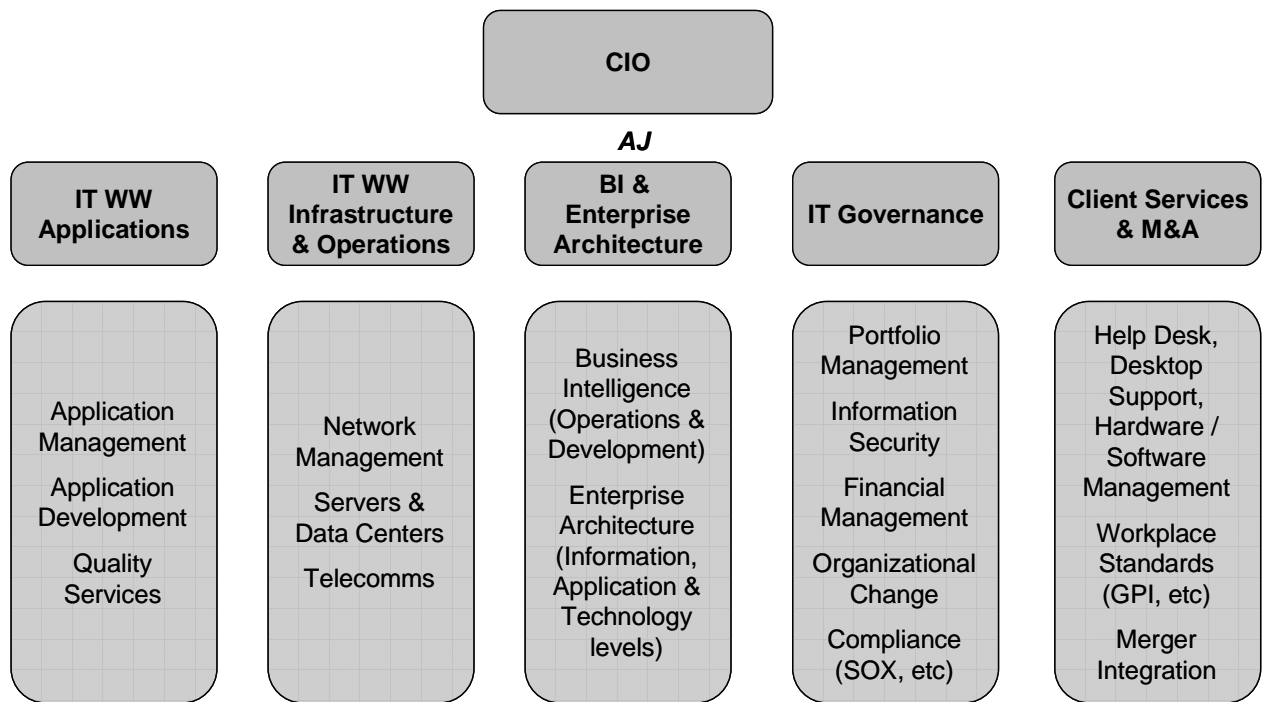
- le quatrième objectif était de créer un esprit de communauté au sein de l'*IT* avec des pratiques et des processus communs en offrant la possibilité aux membres de s'impliquer suivant leurs compétences.

L'*IT* était organisée autour de quatre entités (cf. Schéma IV) chapeautées par la directrice des systèmes d'information, la « *Chief Information Officer* » (CIO). La première de ces entités était « *IT WW Applications* » (APS) en charge de la gestion des applications, de leur développement et de la qualité des services offerts par l'*IT*. La seconde entité « *IT WW Infrastructure & Operations* » (OPS) pilotait la gestion des réseaux, des serveurs, des centres de données et des télécommunications. La troisième entité « *BI & Entreprise Architecture* » (BI) s'occupait de la maintenance et du développement de la partie *Business Intelligence* et de l'architecture de l'entreprise au niveau de l'information, des applications ou de la technologie. La quatrième entité « *IT Governance* » était, quant à elle, concentrée sur la gouvernance de l'*IT* au sens large avec la gestion du portefeuille de projets, la sécurité informatique, le contrôle de gestion de l'*IT*, la conduite du changement et le respect des contraintes légales de type Sarbanes-Oxley. Enfin, la dernière entité était celle en charge du support de niveau 0 et 1 : *Client Services*. Elle était au cœur du processus d'externalisation en cours (cf. Annexe 1, Annexe 2, Annexe 3).

#### **Schéma IV - Les entités organisationnelles composant l'*IT***

---

différents logiciels utilisés au sein d'une organisation.



Source : adapté d'un document interne COX.

- L'entité Client Services de l'IT

Client Services avait comme principale mission d'assurer la maintenance/assistance à distance et sur site du matériel et des logiciels. Cette mission était qualifiée de support. Celui-ci était réalisé en relation étroite avec les trois autres entités de l'IT : APS, OPS et BI. Ce support était de niveau 0 ou 1. En cas de problème difficile à résoudre ou urgent, le cas était qualifié de niveau 2 ou 3, voire 4. Il était alors transféré aux groupes de résolution de l'entité OPS pour les problèmes relevant des infrastructures/opérations ou aux groupes de résolution d'APS pour les problèmes relevant des applications. Dans le cas de demande support BI de niveau 1 ou 2, le cas était pris en charge pendant la semaine par les groupes de résolution de l'entité BI. Si le problème était de niveau 3 et 4, ou s'il était signalé au support en dehors des plages horaires prévues à cet effet, le cas était transféré à un prestataire externe en Inde nommé SEA pour analyse et résolution<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Le schéma présenté en annexe (cf. Annexe 5) illustre le processus mis en œuvre pour la résolution des problèmes spécifiques au BI entre le prestataire externe SEA, Client Services et l'entité BI de l'IT.

Toute demande de support par téléphone, *e-mail* ou directement via l'application de gestion du support *Remedy* donnait lieu à l'ouverture d'un ticket dans *Remedy*. Ce logiciel servait de réceptacle pour le suivi, l'analyse et la résolution des cas. Il était l'unique endroit où les protagonistes du projet pouvaient trouver les traces de ces processus de support. Il est par voie de fait devenu un acteur central des situations conflictuelles au cours du processus d'externalisation. Nous reviendrons sur cet outil plus en détail ultérieurement.

Au-delà de ces tâches récurrentes, un objectif de standardisation avait été assigné à *Client Services* au niveau des processus de support, des logiciels utilisés via l'utilisation d'images<sup>14</sup>, des processus de télédistribution, ou au niveau des configurations matérielles utilisées pour les ordinateurs portables, les fixes et les imprimantes (cf. Schéma V).

---

Ce processus était le seul à avoir fait l'objet d'une documentation complète. Ce manque de documentation a été une des sources des difficultés rencontrées par les acteurs de l'équipe projet lors de la mise en œuvre. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre consacré à la description du projet.

<sup>14</sup> Une image est un regroupement de logiciels sur la base de profils utilisateurs distincts. La logique suivie facilite le déploiement et la maintenance de ces logiciels.

### Schéma V - Les projets en cours au sein de l'IT

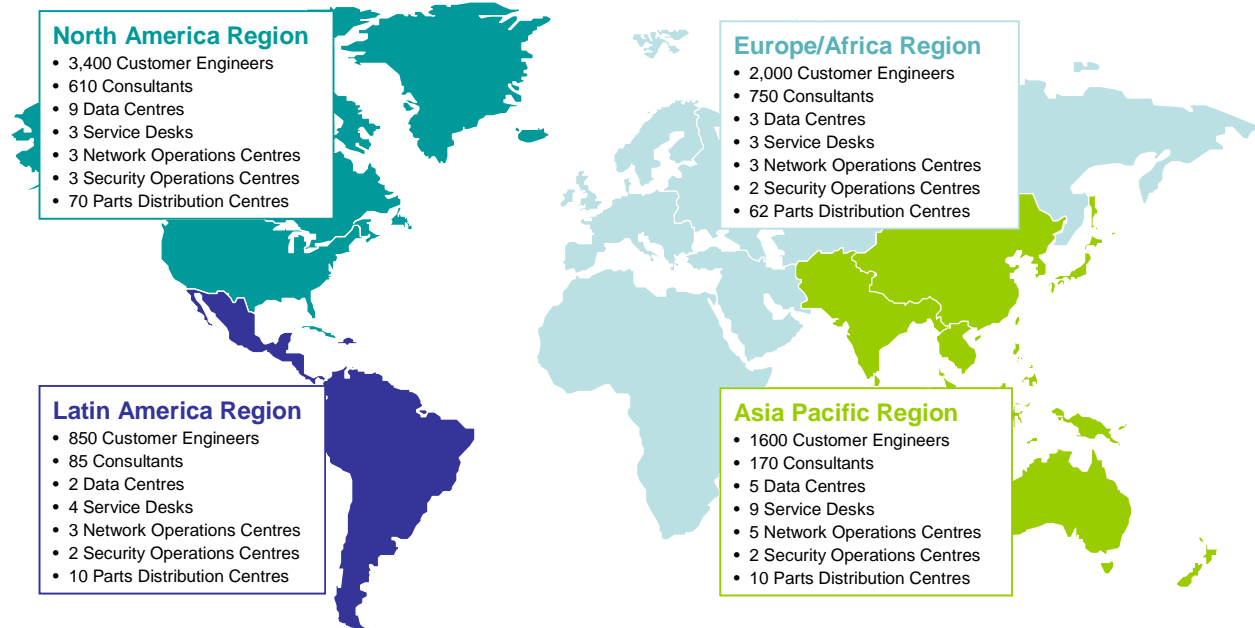


Source : adapté d'un document interne COX.

#### Le prestataire In2 et son organisation

In2 était à l'origine un constructeur informatique. Depuis 1997, la société s'orientait vers la vente et la réalisation de prestations de service *IT*. Elle était devenue un multi-spécialiste mondial avec différents domaines d'expertise tels que l'externalisation, les services d'infrastructure, les serveurs et le conseil. En 2006, la société réalisait plus de 80% de ses 5,9 Milliards de dollars de chiffre d'affaires dans les services et 20% dans les produits. In2 était présent dans plus de 130 pays et employait 36 400 collaborateurs.

### Schéma VI - In2 en quelques chiffres



Source : adapté d'un document interne In2.

In2 était organisée géographiquement en quatre « théâtres des opérations » (cf. Schéma VI). Le premier d'entre eux était l'Amérique du Nord avec notamment trois centres de services mutualisés entre plusieurs clients. La seconde zone géographique était l'Europe et l'Afrique avec également trois centres de services mutualisés. Le troisième théâtre des opérations était la région Asie/Pacifique avec neuf centres de services mutualisés. Enfin, la dernière zone géographique était l'Amérique Latine avec quatre centres de services mutualisés.

#### 3.2.3 Le processus d'appel d'offres

Le contrat est le fruit d'un processus d'appel d'offres d'une durée de douze mois, des premières réunions avec les prétendants en janvier 2006 à la signature du contrat mi-janvier 2007 (cf. Schéma VII). La décision d'externalisation du support avait été prise trois mois auparavant en octobre 2005 lors d'une réunion entre le directeur mondial des systèmes d'information et le responsable mondial de *Client Services*. Le processus d'appel d'offres comportait trois étapes. La première d'entre elle consistait à émettre une demande d'informations (*Request for Information*) auprès de prestataires pour identifier ceux susceptibles de proposer des solutions d'externalisation en adéquation avec les principaux besoins de la société. A l'issue de cette étape d'une durée de deux mois, trois prestataires



potentiels avaient été approchés. L'équipe projet côté client leur envoya alors le cahier des charges réalisé avec l'aide d'un cabinet de conseil anglo-saxon. Ce dernier avait une compétence dans les achats de solutions *IT*. La période d'appel d'offres (*Request for Proposal*) a duré huit mois. Elle a été organisée sous la forme d'ateliers entre l'équipe projet et les équipes de réponse aux appels d'offres des trois prestataires identifiés. Suite à cet appel d'offres un prestataire a été choisi (cf. Annexe 5). L'étape de contractualisation proprement dite a été de deux mois. Un autre prestataire a été conservé au cours de la négociation pour servir de lièvre. Le contrat a définitivement été signé mi-janvier 2007. Il comportait un total de sept-cent-soixante-quatre pages avec quinze annexes.

Vingt-cinq personnes de COX ont été mobilisées au total au cours des différentes étapes du processus d'appel d'offres. Cinq personnes étaient membres de l'équipe projet client dédiée, appelée la « *core team* ». Quinze autres personnes avaient d'autres fonctions au sein de l'*IT*. Elles ont été consultées à titre ponctuel au cours du processus. Cinq consultants de deux sociétés externes ont également participé à ce projet. Trois consultants d'une première société ont été intégrés au sein de l'équipe projet pour en devenir des membres centraux en tant qu'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ces trois consultants ont participé par la suite à la mise en œuvre de la prestation de services. Les deux autres consultants étaient membres du cabinet spécialistes de l'*outsourcing IT* ayant fourni la méthodologie de l'appel d'offres.

Le contrat d'externalisation était bâti autour de trois types de prestation de services. Le premier type se focalisait sur la prestation de services autour du *Service Desk* ou bureau des services, point de contact unique entre le support et l'utilisateur. Le second type de prestation de services concernait le support sur site : le *Desk Side*. Celui-ci consistait en une intervention humaine sur le lieu de travail en cas de problème impossible à résoudre à distance. Le troisième type de prestation de services était lié à l'accompagnement des personnes licenciées ou transférées chez le prestataire dans le cadre de la mise en œuvre de la prestation de services d'externalisation.

### Schéma VII - Le processus d'appel d'offres en quelques chiffres

<b>12</b> Months	<i>12 months from 1st meetings to contract signature through BOARD validation 2 months RFI 8 months RFP 2 months contract negotiation</i>
<b>25</b> People	<i>25 people involved in various steps of the overall process 5 people COX core team 15 IT people involved 5 external consultants &amp; SME to support</i>
<b>3</b> Competitors	<i>COX identified 3 main players in the outsourcing market: -xxx -xxx -In2</i>
<b>3</b> Streams	<i><b>Service Desk:</b> 1 Single Point of Contact for all IT related support <b>Deskside:</b> 1 global &amp; consistent Deskside support <b>HR:</b> 1 Global HR transition to support fair treatment of impacted employees</i>
<b>3</b> WW experts	<i>RFP scope and BAFO pricing evaluated by 3 World Wide major players in IT sourcing consulting: -xxx -xxx -xxx</i>
<b>764</b> pages	<i>764 pages &amp; 15 Exhibits ... 3000 l espressos ... 6000 Advil</i>

Source : adapté d'un document interne COX.

#### 3.2.4 La structure du contrat

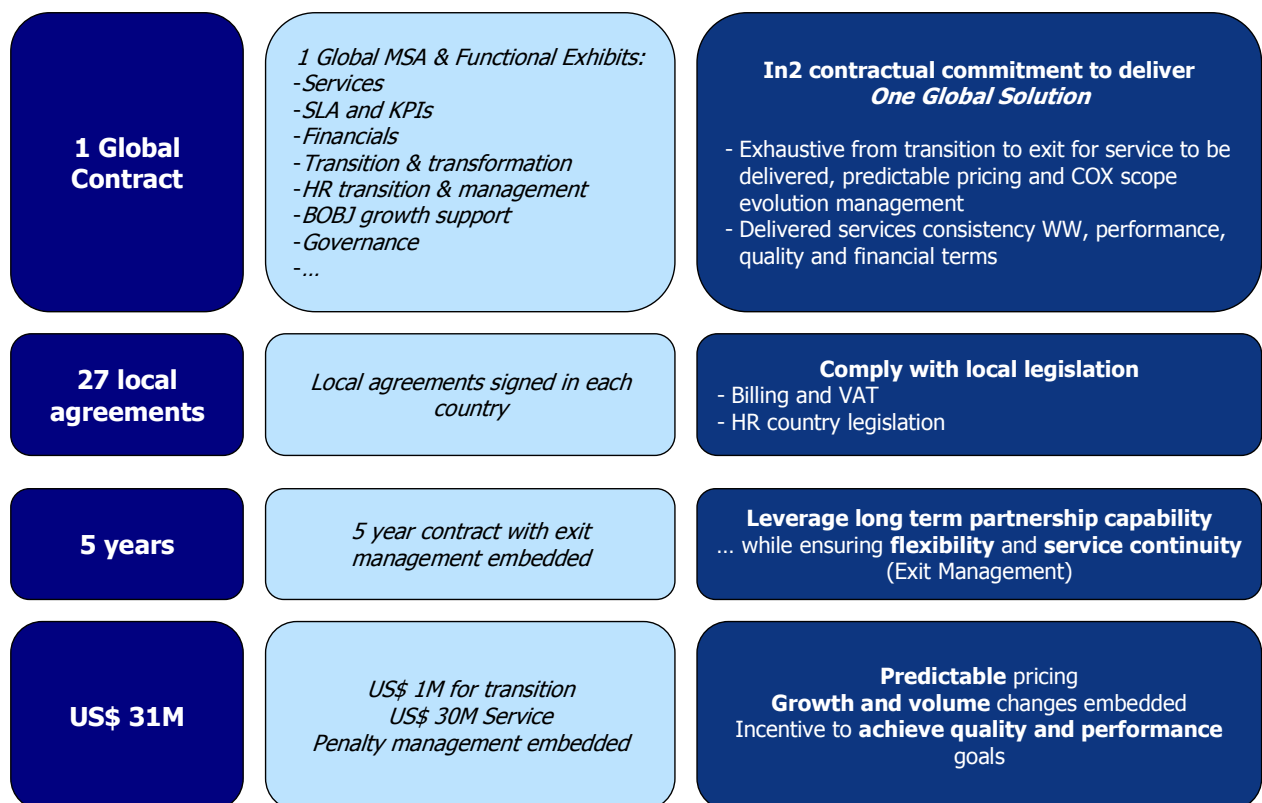
Le contrat comportait une partie commune, le *Master Service Agreement (MSA)*, qui insistait sur l'engagement d'In2 à fournir une solution globale. Celui-ci comportait l'ensemble des clauses de la mise en œuvre à la fin du contrat, les prix associés et leurs critères de révision. Le niveau de service devait être identique quelle que soit la région de demande de la prestation. Le contrat stipulait entre autres les services demandés, les niveaux de services, les mesures clés de la performance, les clauses financières, le plan de transition et de transformation, le plan de transfert des ressources humaines, les principes de gouvernance des relations inter-organisationnelles (cf. Annexe 6).

A ce contrat global on avait adjoint vingt-sept contrats locaux répondant aux contraintes légales de chaque pays au niveau de la facturation et de la taxe sur la valeur ajoutée. L'accord avait été convenu pour une période de cinq ans avec des clauses intermédiaires de sortie en cas de non respect des engagements par l'une ou l'autre des parties, ou si la

société cliente était amenée à se faire racheter. Ce contrat était censé, selon les termes contractuels employés, assurer un partenariat de long terme pour assurer la flexibilité (cf. Schéma VIII) et la continuité du service notamment dans le cas d'une défaillance du prestataire (cf. Annexe 8).

Le contrat était d'un montant total prévisionnel de trente et un million de dollars. Un million devait être consacré à la prestation de services de mise en œuvre. Les trente millions restant correspondaient à la prestation de services d'externalisation proprement dite. Nous avons donc deux types de prestation de services. L'une pour la mise en œuvre, appelée période de transition, facturée sur le principe d'un forfait et l'autre dont la facturation était liée au niveau de consommation du support par le client. Une grille de pénalités avait été jointe en cas de non respect par le prestataire des niveaux de qualité de services. Il s'agissait pour COX d'être capable de prévoir le coût du support interne à terme ou dans le cas d'une modification du périmètre de la prestation de services.

### Schéma VIII - La structure du contrat



Source : adapté d'un document interne COX.

### 3.2.5 Les raisons invoquées pour externaliser

#### *Les constats sur les déficiences de l'organisation de Client Services*

Les constats suivants, validés par le niveau le plus élevé du management de l'IT, étaient ceux que l'équipe projet avaient communiqués au prestataire, aux équipes de Client Services, et au reste de l'IT. Ceux-ci avaient été détaillés dans le contrat pour que le prestataire prenne toute la mesure de la transformation à mettre en œuvre.

En tout premier lieu, les services internes proposés par le support variaient de site en site. Aucun catalogue n'existait qui aurait permis de lister les services proposés par Client Services. Les services étaient différents suivant les pays sans possibilité d'agir et de faire évoluer de manière concertée les services proposés. En outre, il n'y avait pas de possibilité de disposer d'un support vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, chose au demeurant problématique pour une entreprise dans ce secteur d'activité.

Deuxièmement, il n'y avait aucun consensus sur le niveau de qualité du service actuel et à atteindre dans le futur. Aucune mesure de la qualité n'avait été discutée entre l'IT et les départements censés bénéficier du service. La qualité du service pouvait varier du tout au tout entre les cent-trente-sept sites répertoriés de la société. En outre, elle dépendait des ressources disponibles en local et de leurs compétences. Aucune politique qualité n'étant en œuvre, il n'y avait donc aucun indicateur clé de performance hormis le reporting pour le niveau le plus élevé du management de l'IT. Aucun pilotage fin de l'activité n'était, par conséquent, possible ni même envisageable à court terme, pour mesurer la performance globale de Client Services. La performance et la qualité du service n'étaient donc fondées au final que sur la performance individuelle. Cette absence de définition des services et de la performance faisait que la perception de la qualité du travail pouvait être totalement différente suivant les zones géographiques couvertes et en fonction des attentes des différents clients internes.

Sur le plan financier, il était impossible de calculer le coût des services proposés. Cela était particulièrement le cas en ce qui concerne le support sur site alors qu'il était la source principale de dépenses de Client Services.

Enfin, les processus et les outils utilisés étaient hétérogènes. Il n'y avait aucun processus standard permettant de cadrer les interactions entre les techniciens de Client Services et les utilisateurs internes. Ces interactions dépendaient de la taille des sites, et de l'historique relationnel existant entre les équipes locales de Client Services et les clients internes. Les

outils de communication utilisés étaient différents suivant la zone géographique concernée. En Amérique du Nord, le contact par téléphone était privilégié, l'outil *Remedy* étant essentiellement utilisé en support de l'interaction. En Europe, les utilisateurs saisissaient directement leur demande dans *Remedy*. Celles-ci étaient transmises par *workflow* aux groupes de résolution des entités APS, OPS et BI.

### *Les apports de l'externalisation*

L'externalisation du support *IT* devait permettre à *Client Services* de proposer un catalogue de services interne à COX standard et homogène (cf. Schéma IX). COX voulait se servir du prestataire In2 pour conduire le changement au sein de son organisation en rendant homogène les attentes des utilisateurs sur ce que devait être le support *IT* interne. L'externalisation devait permettre entre autres :

- d'offrir une couverture mondiale vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept ;
- de répondre aux pics d'activités notamment lors des périodes de clôture comptable ;
- de proposer un support standard aux nombreuses personnes voyageant entre les trois grandes zones géographiques.

Sur le plan de la qualité, il s'agissait d'avoir des niveaux de service comparables aux meilleures pratiques du marché en améliorant la communication auprès des utilisateurs, le suivi des demandes et la réactivité générale.

Au niveau financier, l'objectif était de mieux identifier et de contrôler les coûts des services, et le coût total de possession pour que l'équipe de management puisse piloter financièrement l'activité. Il s'agissait d'être capable de mettre également en place à terme des mesures de retour sur investissement (*ROI*) sur des projets d'investissement plus importants.

Enfin sur le plan des processus et des outils, l'objectif de l'externalisation était de standardiser les processus conformément aux meilleures pratiques de marché. Il s'agissait de mieux répondre aux évolutions de périmètre de l'entreprise pouvant intervenir notamment dans les cas de rachats d'entreprises par COX.

**Schéma IX - Les apports de l'externalisation**

	Today's environment	Transformed environment
SLAs/Reporting	Virtually none	Formal COX customized
Tools	Few, not integrated	Integrated global scale
Processes	Varying standards and deployment	Standard integrated processes
Technical standards	Few	Standards, consistent
Compliance	Varying degrees	Standards, consistent
User security Admin.	Varying degrees	COX improved, standards
Breadth of skills	Labour based	Global breadth as required

Source : adapté d'un document interne COX.

### 3.2.6 La solution préconisée

Nous allons maintenant nous intéresser davantage à la solution d'externalisation du support de l'IT. Le travail de co-production de la prestation de services de COX avec le prestataire l'avait définie lors de l'appel d'offres. Elle fut stipulée dans le contrat.

#### *Le Service Desk*

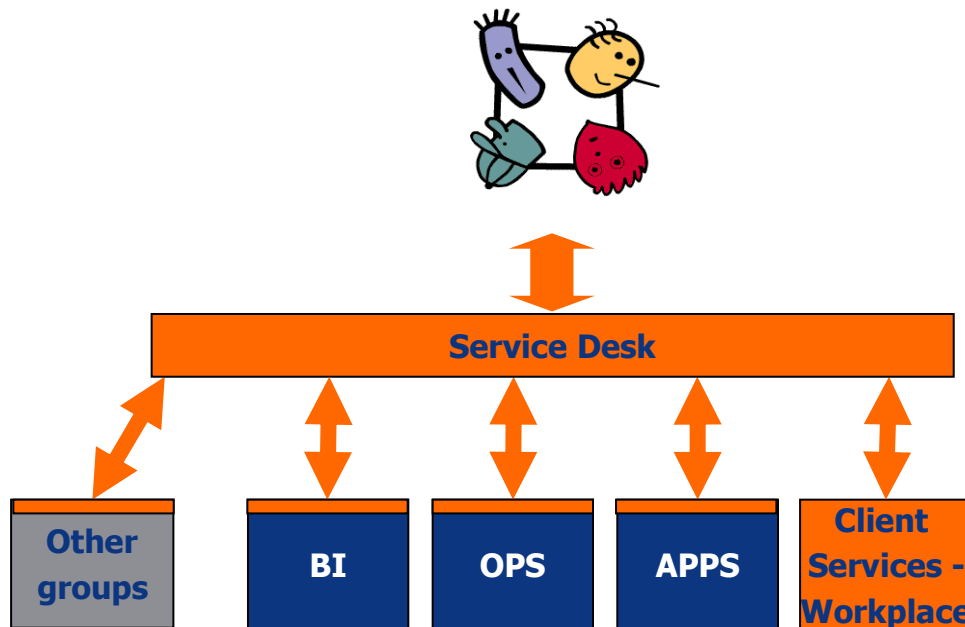
Le *Service Desk* désignait la partie immergée des centres de services mutualisés entre plusieurs clients, à savoir celle qui était en contact direct avec les utilisateurs. Ces derniers signalaient leur problème par téléphone, par e-mail ou par un intranet dédié.

Le *Service Desk* n'était pas qu'un lieu de centralisation et d'aiguillage des différents problèmes entre les groupes de l'IT client. Les techniciens d'In2 localisés dans ces centres de services mutualisés étaient un rouage essentiel du support offert. Une expertise était donc nécessaire de la part des équipes du prestataire en contact direct avec les utilisateurs pour s'adapter à l'organisation, au système d'information et aux problèmes divers que les utilisateurs rencontraient. L'objectif affiché était d'unifier et de standardiser au niveau mondial le contact entre l'utilisateur et le support de l'IT.

L'ambition du *Service Desk* (cf. Schéma XI) était de devenir l'intermédiaire entre les utilisateurs de l'IT et les groupes de résolution disséminés dans les différentes composantes de l'IT comme OPS, APS, BI ou chez le prestataire indien responsable du support BI. Le

schéma suivant présente le principe d'intermédiation du *Service Desk* entre les utilisateurs et les groupes de résolution de l'*IT*.

**Schéma X - Le Service Desk comme intermédiaire entre les utilisateurs et les groupes de résolution**



Source : adapté d'un document interne COX.

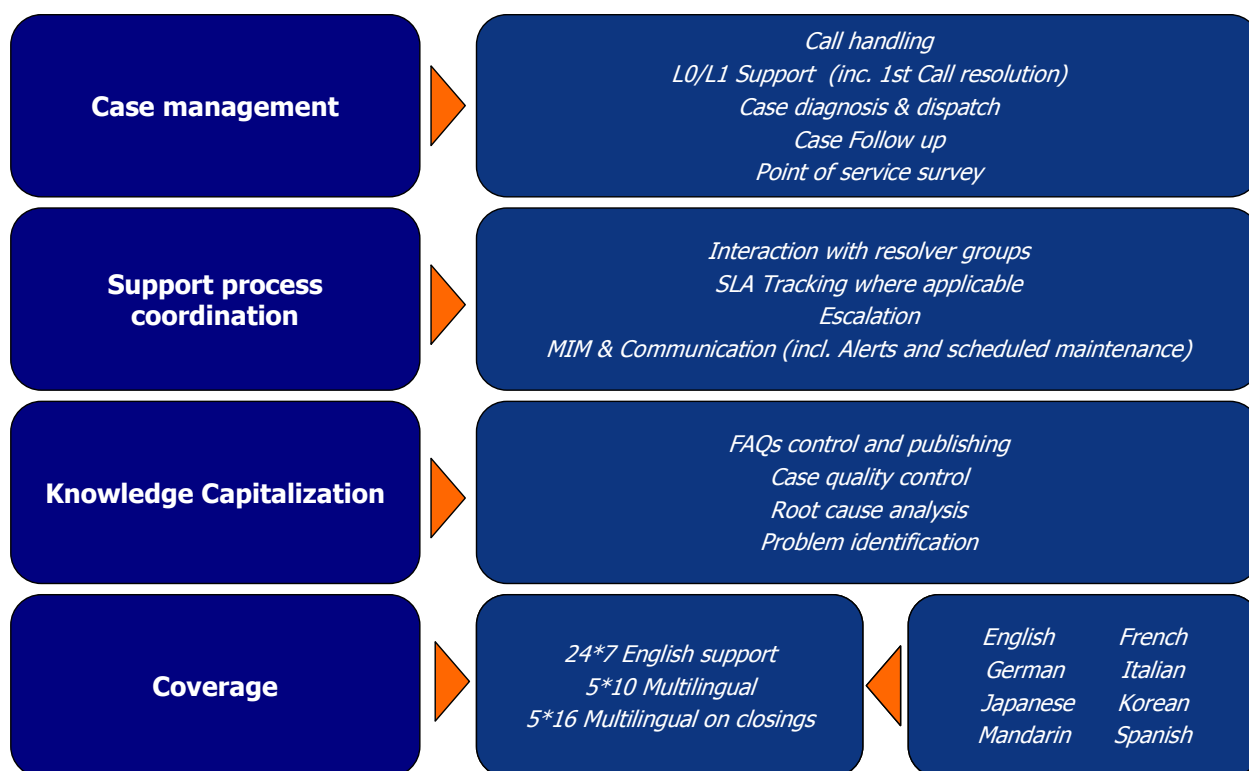
En cas de problème, l'utilisateur contactait le support. Ce dernier était en charge de l'ouverture d'un cas qui permettait de centraliser et de tracer l'ensemble des actions menées pour le résoudre. On associait à cette gestion de cas l'appel téléphonique, le support et la résolution des cas de niveau 0 et 1, leur diagnostic, le suivi et la surveillance de la qualité du service apporté.

Il s'agissait, également, d'assurer la coordination du processus de support dans son ensemble. Cette coordination passait par un premier diagnostic du cas pour déterminer le ou les groupes de résolution compétents, son transfert via *workflow* et la gestion des interactions avec les différents groupes. Ces derniers appartenaient toujours à l'*IT* de COX. Il y avait donc une interpénétration forte entre les différentes organisations de COX et d'In2. Le *Service Desk* était également en charge du suivi des indicateurs de niveaux de service : les *Service Level Agreement (SLA)*. Il devait aussi s'occuper du processus d'escalade en cas d'incident grave qui nécessitait la mobilisation d'équipes complémentaires aussi bien du côté du prestataire que de celui du client. Le *Service Desk* gérait la communication avec les utilisateurs en envoyant des alertes en cas, par exemple, de virus ou de bug général, ou en émettant le planning global de maintenance.

Le *Service Desk* avait, en plus, un rôle dans la capitalisation de la connaissance en publiant un document sur les questions les plus fréquentes et en s'assurant de la qualité des réponses apportées aux différents cas ouverts. Il traçait et analysait également les causes des problèmes rencontrés.

Enfin, le *Service Desk* devait offrir une assistance en anglais vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept à plus de quatre mille personnes réparties dans trente pays (cf. Schéma XI). Les autres langues couvertes étaient l'allemand, le coréen, l'espagnol, le français, l'italien, le japonais, le mandarin. Le support était assuré quotidiennement dix heures, voire seize heures par jour, pour ces langues lors des périodes de clôture comptable.

**Schéma XI - La prestation de services pour le Service Desk**

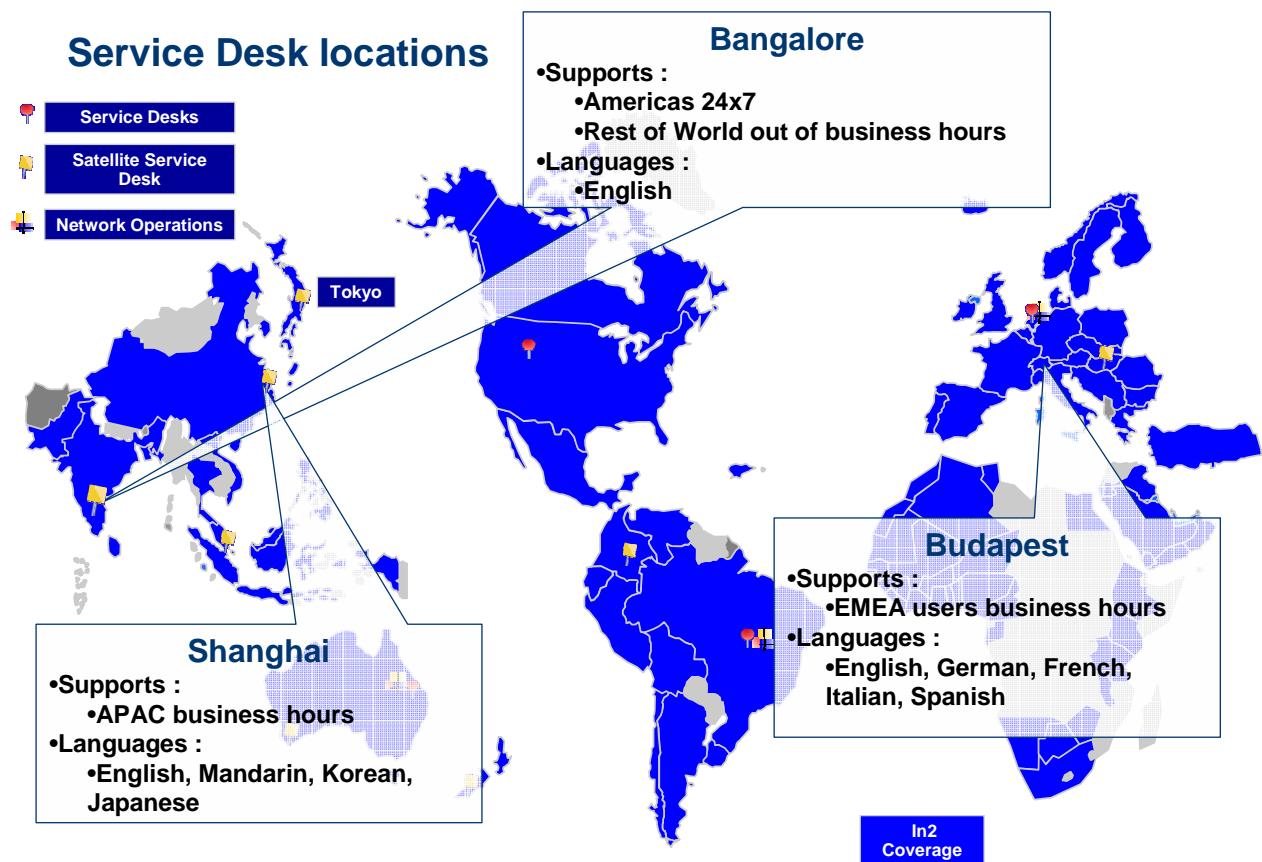


Source : adapté d'un document interne COX.

Trois centres de services mutualisés devaient être le lieu d'accueil des équipes d'In2 pour assurer la partie *Service Desk* de la prestation de services. Le premier était situé initialement à Bangalore en Inde et devait couvrir la zone Amérique du Nord « *North America* » (NA). Le second était localisé à Budapest en Hongrie et desservait l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique « *East/Middle-East/Africa* » (EMEA). Enfin, le dernier était à Shanghai et s'occupait de la zone Asie/Pacifique/Japon (APJ).



### Schéma XII - Les zones géographiques couvertes par le Service Desk avec les centres de services IT mutualisés



Source : adapté d'un document interne In2.

#### Le Desk Side

Concernant la partie *Desk Side*, le prestataire devait être capable d'intervenir physiquement sur le site pour s'occuper de tous les problèmes difficiles à résoudre à distance (cf. Schéma XIII). Le spectre d'intervention couvrait les ordinateurs portables et fixes, les prises réseaux, les photocopieurs et imprimantes et les téléphones portables. Les équipes de support sur site devaient pouvoir intervenir tous les jours. Il s'agissait à la fois d'interventions curatives avec le remplacement des matériels défectueux et d'interventions préventives. Concernant la partie appelée *Back Office*, les équipes du prestataire devaient inventorier et suivre le matériel déployé sur les différents sites, ainsi que les différents logiciels installés pour s'assurer de la conformité avec la politique de licences de COX.

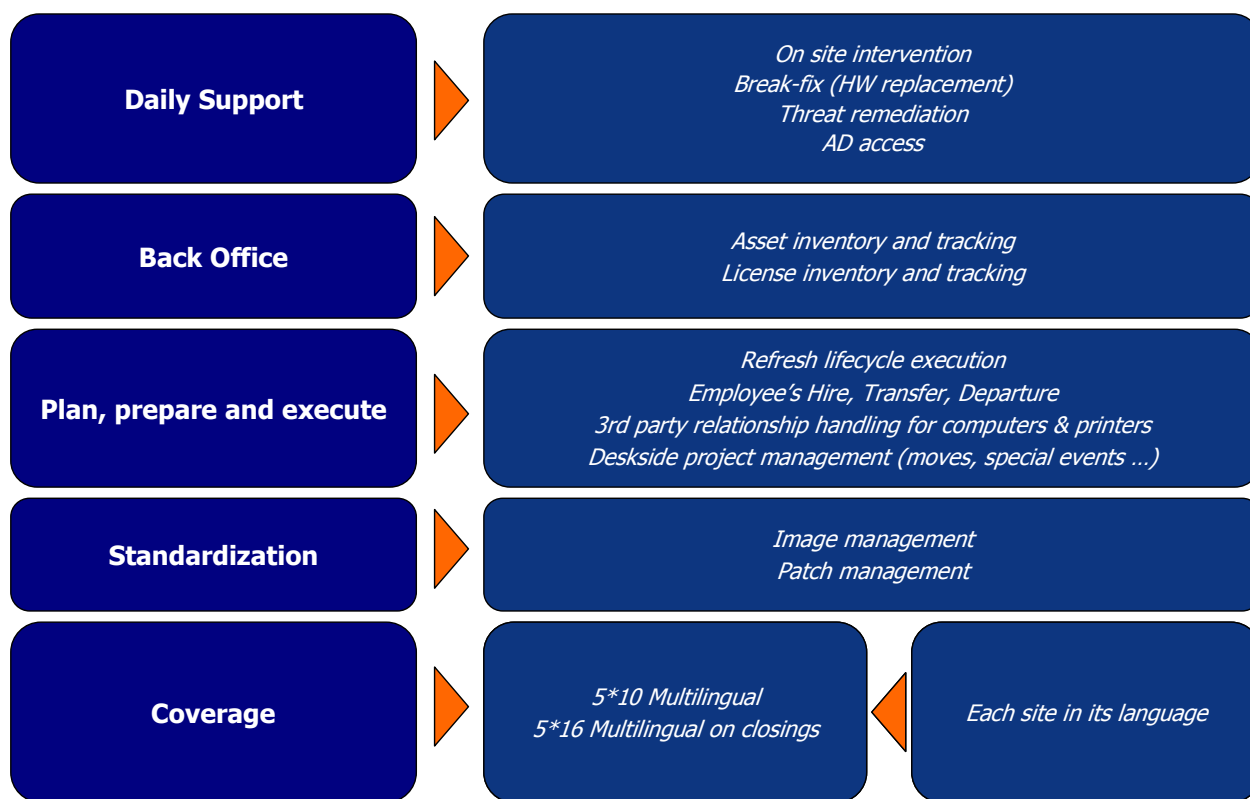
Le *Desk Side* était en charge de la planification, de la préparation et de l'exécution du changement du parc *IT* déployé sur les différents sites. Il fournissait le matériel à l'arrivée de nouveaux employés de COX avec les différents logiciels et configurations adaptés. Il

s'occupait de cette gestion dans le cas d'un transfert d'un employé vers un autre département ou vers une autre localisation géographique. Le *Desk Side* était, en outre, responsable de la gestion des relations avec les tiers pour la fourniture des ordinateurs et des imprimantes. Il gérait, entre autres, certains projets en cas de déménagement des équipes du client d'un site à un autre, ou dans le cas de l'organisation d'évènements spéciaux comme la participation à des salons professionnels.

Un autre pan de l'activité du *Desk Side* consistait à standardiser l'utilisation des logiciels. Un recensement en avait listé plus d'une centaine. L'ambition était de proposer une liste de logiciels à l'utilisateur en fonction de son profil, ce dernier variant suivant son département de rattachement et la nature de ses activités au sein de l'organisation. Ce travail était censé faciliter la mise à jour des logiciels et devait prévenir les problèmes d'incompatibilité pouvant survenir entre plusieurs programmes.

L'intervention sur site était faite dans la langue locale pendant les jours ouvrés, dix heures voire jusqu'à seize heures par jour en période de clôture comptable.

### Schéma XIII - La prestation de services pour le Desk Side



Source : adapté d'un document interne COX.

## Synthèse

En faisant appel aux centres de services mutualisés entre plusieurs clients, il s'agissait plus largement d'être capable :

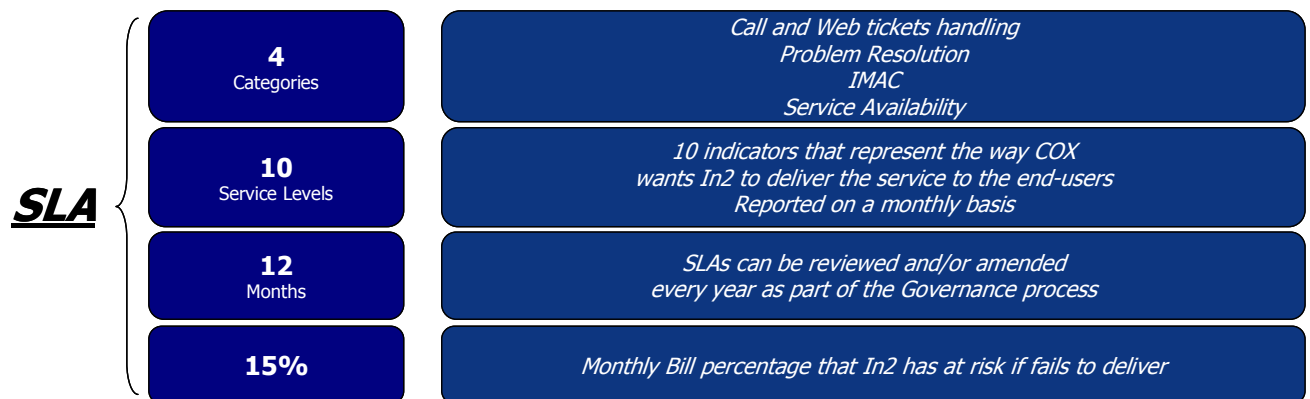
- de surveiller la bonne exécution des tâches par l'utilisation d'un outil de suivi et par une batterie d'indicateurs variés ;
- de contrôler plus largement la prestation de services par des études de satisfaction menées auprès des utilisateurs et par la mise en place de dispositifs de gouvernance des relations entre COX et In2 ;
- de planifier les projets d'intervention sur site des postes utilisateurs tout en mettant en place un mécanisme pour adapter le contrat aux divers aléas ;
- d'améliorer le support en prévoyant les surplus d'activité, en étudiant les consommations des différents types de services, en identifiant et documentant les problèmes rencontrés, en faisant une veille technologique et en mettant en œuvre des benchmarks.

Pour mener à bien cette stratégie, des niveaux de service à atteindre par In2 avaient été stipulés dans le contrat (cf. Schéma XIV). Ils étaient classés en quatre grandes catégories :

- les temps de traitement des appels et des demandes de support faites via Internet ;
- le mode de résolution de problèmes ;
- les demandes de services liées à l'installation, à la modification ou à des changements logiciels ou matériels ;
- la disponibilité du service.

Une dizaine d'indicateurs relevant de ces quatre catégories avait été identifiée. Ceux-ci servaient de fondement au reporting mensuel. Les niveaux de services pouvaient être revus tous les ans conformément au processus de révision de la gouvernance. En cas de non atteinte du niveau de service, quinze pour cent de la facture pouvait être retenue par COX pour non respect des engagements pris.

### Schéma XIV - Les niveaux de service définis dans le contrat d'externalisation



Source : adapté d'un document interne COX.

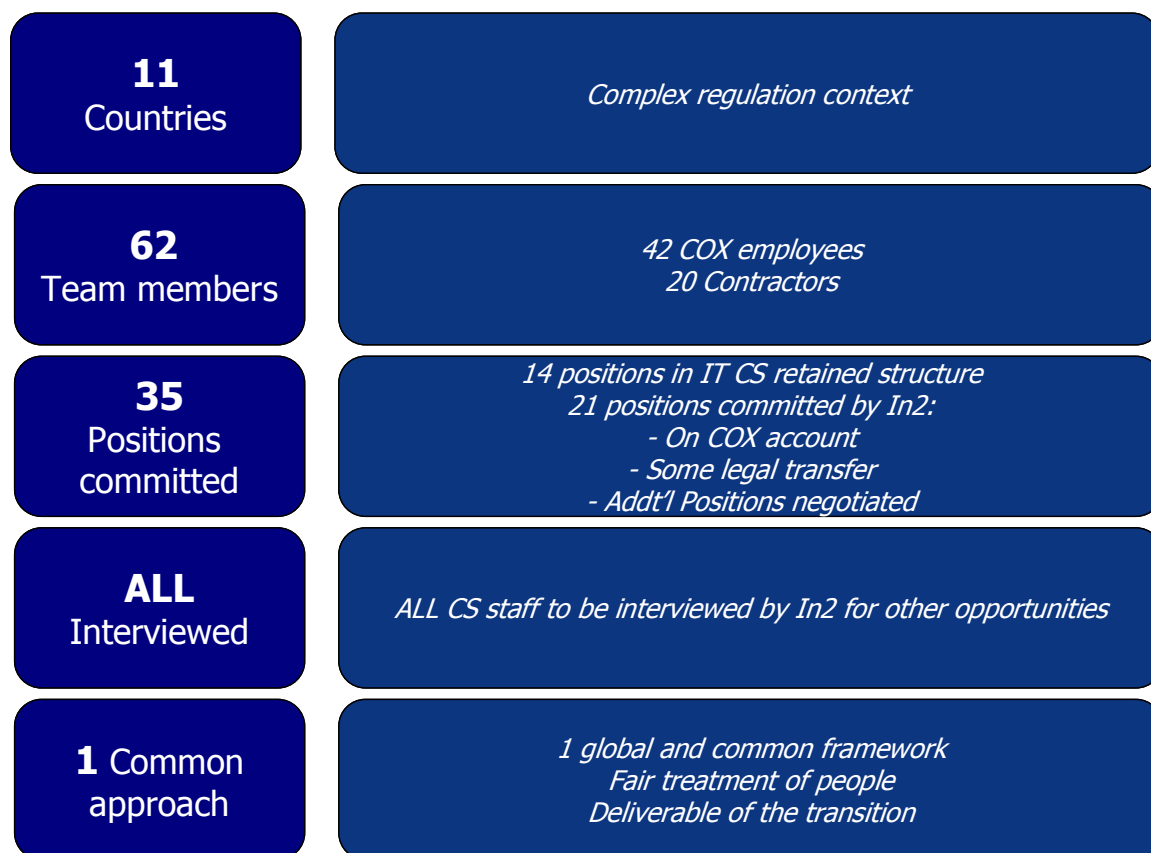
#### 3.2.7 Le volet ressources humaines

Au niveau des ressources humaines, le projet conduisait soit au transfert de COX à In 2 des personnes travaillant au sein de *Client Services*, soit à leur licenciement, soit à leur reclassement (cf. Schéma XV).

Soixante-deux membres de *Client Services* étaient directement concernés par le projet dont quarante-deux avec un contrat COX et vingt-et-un étant sous-traitant de COX. Ces personnes étaient réparties dans onze pays, chacun de ces pays ayant une législation sociale différente sur les problématiques d'externalisation. Sur ces soixante-deux personnes, quatorze postes étaient proposés au sein de l'organisation de COX pour gérer la relation avec In2. Vingt-et-un autres postes étaient prévus au sein d'In2 pour travailler, soit sur le compte de COX, soit sur d'autres comptes.

Tous les employés devaient être interviewés par les RH d'In2, soit pour leur proposer un poste en adéquation avec leur profil, soit pour les licencier avec indemnités (cf. Annexe 9). La philosophie du volet ressources humaines était fondée sur une approche globale commune à tous les pays notamment sur le plan des indemnités de départ proposées. Ceci devait assurer un traitement équitable des différentes situations personnelles.

**Schéma XV - Le périmètre des ressources humaines impacté par le projet d'externalisation**



Source : adapté d'un document interne COX.

3.2.8 Les éléments financiers du contrat

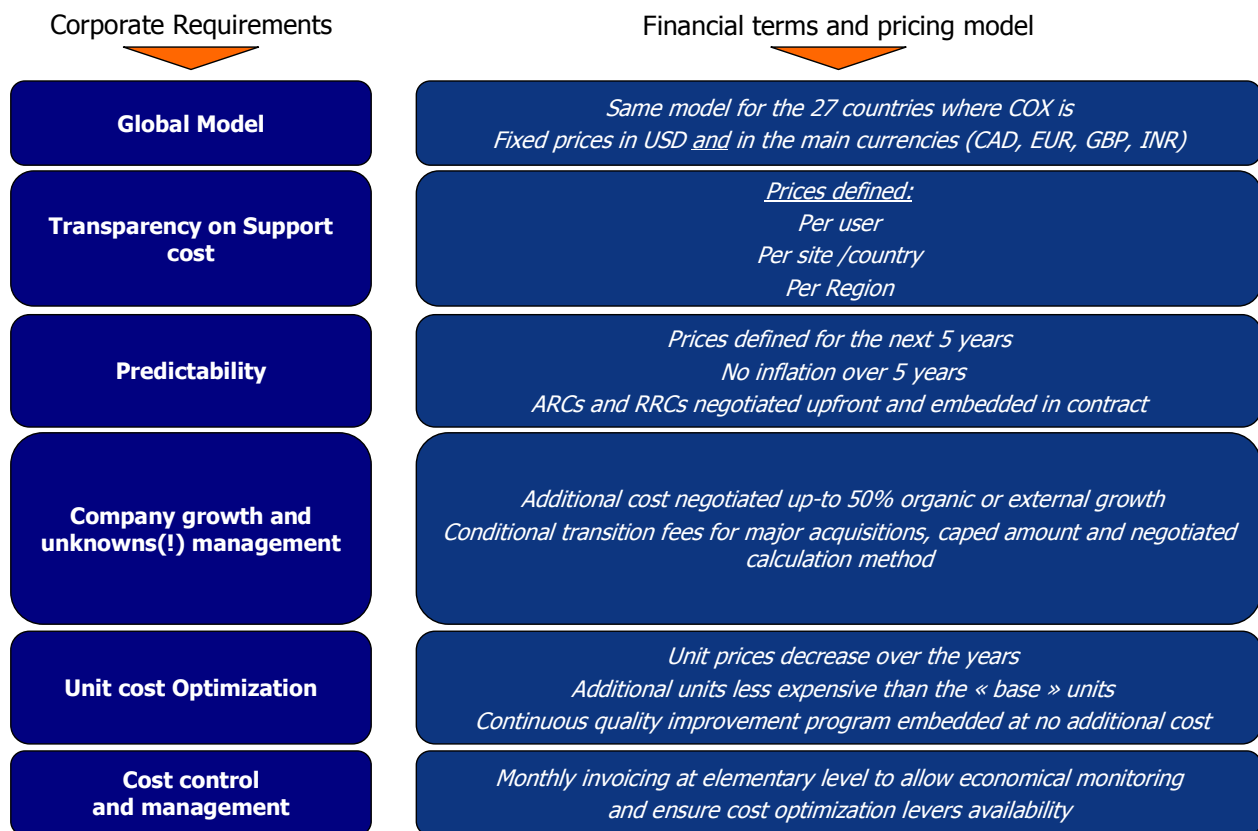
Le modèle de prix utilisé était commun aux vingt-sept pays impliqués dans le projet (cf. Schéma XVI). Les prix étaient fixés en dollars US, en dollars canadiens, en euros, en livres sterling et en roupies indiennes. Ils étaient définis dès le départ pour les cinq ans à venir, sans tenir compte de l'inflation, avec un prix fixé par utilisateur, par région, par pays et par site. En cas d'augmentation du nombre d'utilisateurs liée à la croissance organique de COX ou à des rachats de sociétés, les coûts supplémentaires avaient été précisés dans la limite d'une augmentation de cinquante pour cent dans les cinq ans. Toutefois en cas d'acquisition majeure, les frais de transition devaient faire l'objet d'une négociation dans la limite d'un plafond stipulé dans le contrat. Les surplus ou diminutions éventuels de coût liés à divers critères de complexité avaient été écrits dans le contrat. L'ambition affichée était d'arriver à une optimisation du coût unitaire en partant des préceptes stipulant que le coût unitaire

devait décroître au fil du temps, que les unités additionnelles étaient moins chères que les unités de base et qu'un programme d'amélioration continue était mis en œuvre sans coût supplémentaire. La facturation mensuelle devait inclure un reporting au niveau de l'unité de base permettant un contrôle le plus fin possible des données.

Les unités de facturation pour le *Service Desk* étaient le nombre d'utilisateurs finaux. Pour le *Desk Side*, ces unités étaient soit matérielles avec les assistants personnels, les ordinateurs portables et fixes, les imprimantes personnelles ou de bureau, soit liées à des demandes d'installation, d'ajout, de déménagement ou de changement de matériels. Ce dernier prix était lié au nombre moyen d'appels au support, au nombre moyen par utilisateur et par an de demandes d'installation, d'ajout, de déménagement ou de changement de matériels, et au nombre moyen de réparations matériels par utilisateur. Ces données avaient été définies par In2 et approuvées comme conformes aux standards du métier par le cabinet de conseil de COX qui les assistait dans le processus d'appel d'offres. Un processus de révision trimestriel de ces critères de calcul avait été stipulé dans le contrat. Un coût moyen du support par mois et par utilisateur avait alors pu être déterminé et validé pour arriver à la projection d'un coût total du support de trente millions de dollars dans les cinq prochaines années.

Concernant le processus de facturation, il avait été décidé que la facture concernant le *Service Desk* devait être centralisée auprès du centre de services partagés comptable de COX à Dublin. Cette facture était en dollars US. Concernant le *Desk Side*, chaque pays recevait une facture en monnaie locale conforme aux règles locales sur la taxe sur la valeur ajoutée. Cette facture était à affecter au compte analytique monde de *Client Services*. Une revue trimestrielle des volumes consommés était planifiée pour ajuster les ajouts ou les diminutions de charge pour tenir compte des nouvelles contraintes. Le risque de taux de change était nul avec des prix fixés à l'avance dans les principales monnaies. Les factures étaient envoyées à la fin de chaque mois avec un paiement dans les trente jours.

### Schéma XVI - Le modèle de prix du contrat



Source : adapté d'un document interne COX.

#### 3.2.9 L'organisation prévue dans le contrat pour réaliser la prestation de services

*La cible organisationnelle côté Client Services : la structure de suivi du contrat*

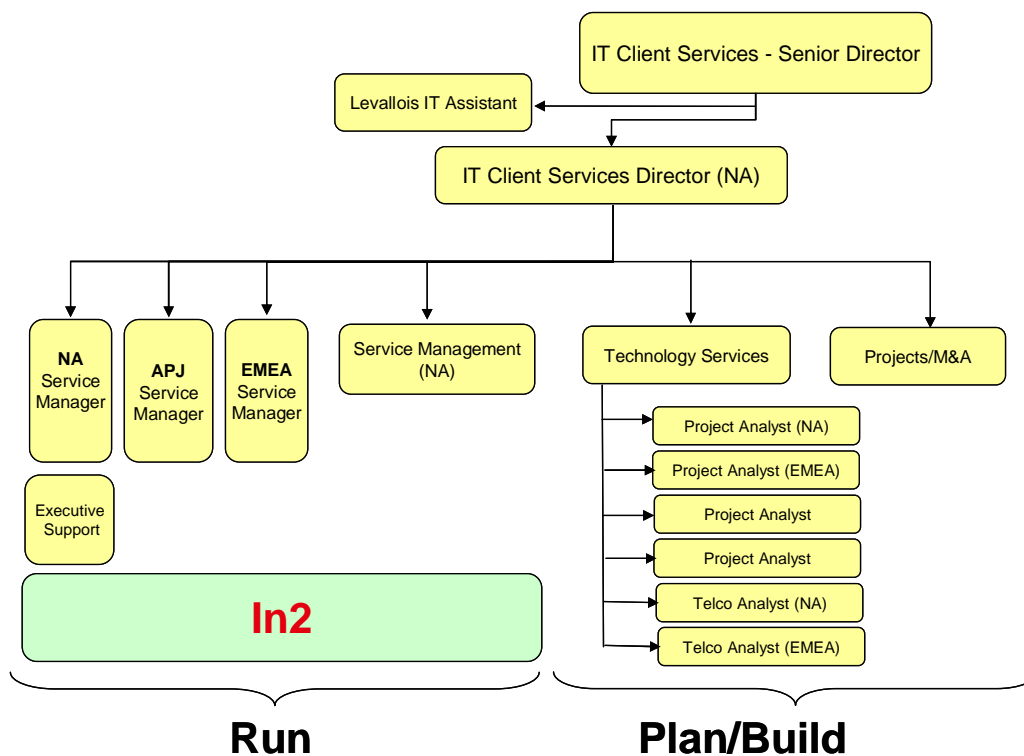
L'externalisation du support nécessitait que *Client Services* conserve en interne une organisation pour gérer les relations avec le prestataire (cf. Schéma XVII). L'entité *Client Services* était toujours responsable, de tout ou partie, des processus clés du support. Une organisation devait donc être mise en œuvre pour contrôler la conformité de la prestation de services par rapport à l'accord signé sur les niveaux de services. Les éléments de facturation devaient faire l'objet d'un contrôle renforcé. Il s'agissait également d'aider In2 dans le travail de standardisation et de proposer ainsi des solutions aux problèmes rencontrés entre le client et le prestataire.

Cette organisation devait être dirigée par le responsable en place de *Client Services*, avec le renfort d'une assistante et d'un subordonné, le *Client Services Director*. Ce dernier devait s'occuper à terme plus spécifiquement de la zone Amérique du nord. Cette cellule était

responsable de la gouvernance de la relation d'externalisation avec In2. Elle avait pour mission de gérer le contrat et de prévoir l'évolution de la prestation pour s'adapter aux événements, contraintes et difficultés imprévus. Elle gérait deux pôles, l'un en charge du pilotage opérationnel de la prestation de services et l'autre en charge de la planification des projets, notamment ceux liés à la standardisation des processus, des méthodes et des outils. Le premier pôle était constitué de trois gestionnaires de services, chacun responsable d'une zone géographique : les *Service Managers*. Ces personnes pilotaient opérationnellement la bonne exécution de la prestation de services avec des tâches qui allaient du suivi formel des indicateurs au déblocage quotidien de situations problématiques diverses. Elles servaient de « tampon » entre les organisations de COX et d'In2 pour faciliter les relations client/prestataire (cf. Annexe 10).

La mise en œuvre de la standardisation devait être confiée à un pôle technologique distinct avec un responsable et six autres personnes. Il était prévu qu'il y ait une équipe de quatre analystes projet, deux dédiés aux régions Amérique du Nord et Europe/Moyen-Orient/Afrique, et deux analystes axés sur les technologies de télécommunications. Une personne devait être en charge parallèlement de la planification des projets liée aux dispositions contractuelles de standardisation.

**Schéma XVII - L'organisation de Client Services pour le pilotage de la prestation de services pour la zone Amérique du Nord**



Source : adapté d'un document interne COX.



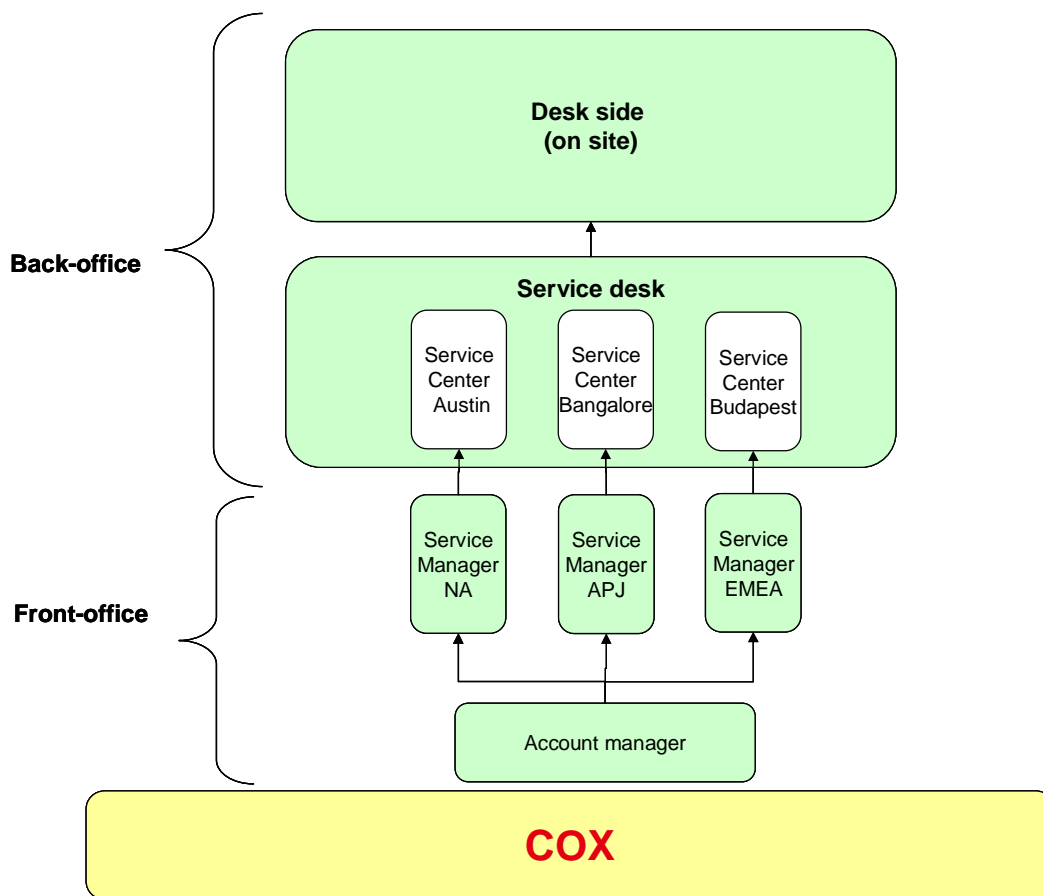
*La cible organisationnelle côté In2 : la structure de production de la prestation de services*

Du côté In2, il était prévu une organisation segmentée en deux pôles distincts pour assurer le pilotage et la réalisation de la prestation de services. Celle-ci s'articulait autour d'une équipe « *front office* » en relation directe avec la structure *Client Services* de COX, et des équipes « *back-office* » assurant la partie opérationnelle de la prestation de services.

Le premier pôle, le « *front office* », avait pour mission d'assurer la gouvernance de la relation d'externalisation avec à sa tête un responsable de compte, le pendant du *Client Services Director*. Il avait sous sa responsabilité trois gestionnaires de service. Ces derniers avaient pour rôle d'assurer l'interface entre les centres de services mutualisés responsables de la partie *Service Desk* et les équipes des interventions sur site, le *Desk Side*. Ces personnes avaient donc un rôle de pilotage plus opérationnel de la prestation de services. Chaque gestionnaire était affecté à une zone géographique. Il formait un duo avec son homologue *Service Manager* côté COX.

Le second pôle, le « *back office* », avait quant à lui pour mission la réalisation de la prestation proprement dite. Il s'articulait autour des trois centres de services mutualisés répartis suivant les zones géographiques : Amérique du Nord, Europe/Moyen-Orient/Afrique et Asie/Pacifique/Japon. Les interventions sur site dans chaque pays, la partie *Desk Side*, étaient réalisées par des équipes d'In2 ou des prestataires d'In2.

**Schéma XVIII - L'organisation globale d'In2 pour le pilotage et la réalisation de la prestation de services**



**3.2.10 Conclusion de la partie**

Cette partie a permis de souligner la complexité du périmètre de l'activité externalisée initialement prévu, ainsi que le degré élevé de formalisme des relations stipulées par les parties. Nous l'avons fait en évoquant le processus d'appel d'offres, la structure du contrat, les raisons invoquées pour externaliser, la solution préconisée, les structures organisationnelles envisagées, le volet ressources humaines ainsi que les éléments financiers du contrat. Ce travail accompli par les différents protagonistes, au cours de l'appel d'offres, a conduit à ce que le contrat devienne ce point de départ inévitable mais difficile à appréhender par sa complexité.

### **3.3 L'organisation de la phase de transition/transformation**

#### **3.3.1 Introduction de la partie**

Cette partie a pour objet de présenter l'organisation de la phase de transition/transformation. Celle-ci devait être mise en œuvre pour passer du contrat « papier » à la réalisation de la prestation de services d'externalisation. Cette organisation générale de l'équipe projet commune à COX et à In2, conçue pendant la phase d'appel d'offres, céda sa place à une autre organisation opérante dès les débuts de la phase de transition/transformation. Elle s'articulait autour de dispositifs qui étaient des regroupements de membres de COX et/ou d'In2 autour de méthodes aidant à qualifier la prestation de services. Nous les avons appelés les « laboratoires ».

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'organisation initiale des équipes de la phase de transition. Ensuite, nous présenterons l'organisation réellement opérante qui a émergé dans les débuts du projet autour de quatre « laboratoires ».

#### **3.3.2 L'organisation projetée de la phase de transition/transformation**

##### *Les étapes de transition et de transformation*

La phase de transition/transformation correspondait à la période de mise en œuvre opérationnelle de la prestation de services. Elle ne fut que brièvement spécifiée dans le contrat (cf. Annexe 13). Elle devait durer environ six mois de janvier 2007 à fin juin 2007 (cf. Schéma XIX).

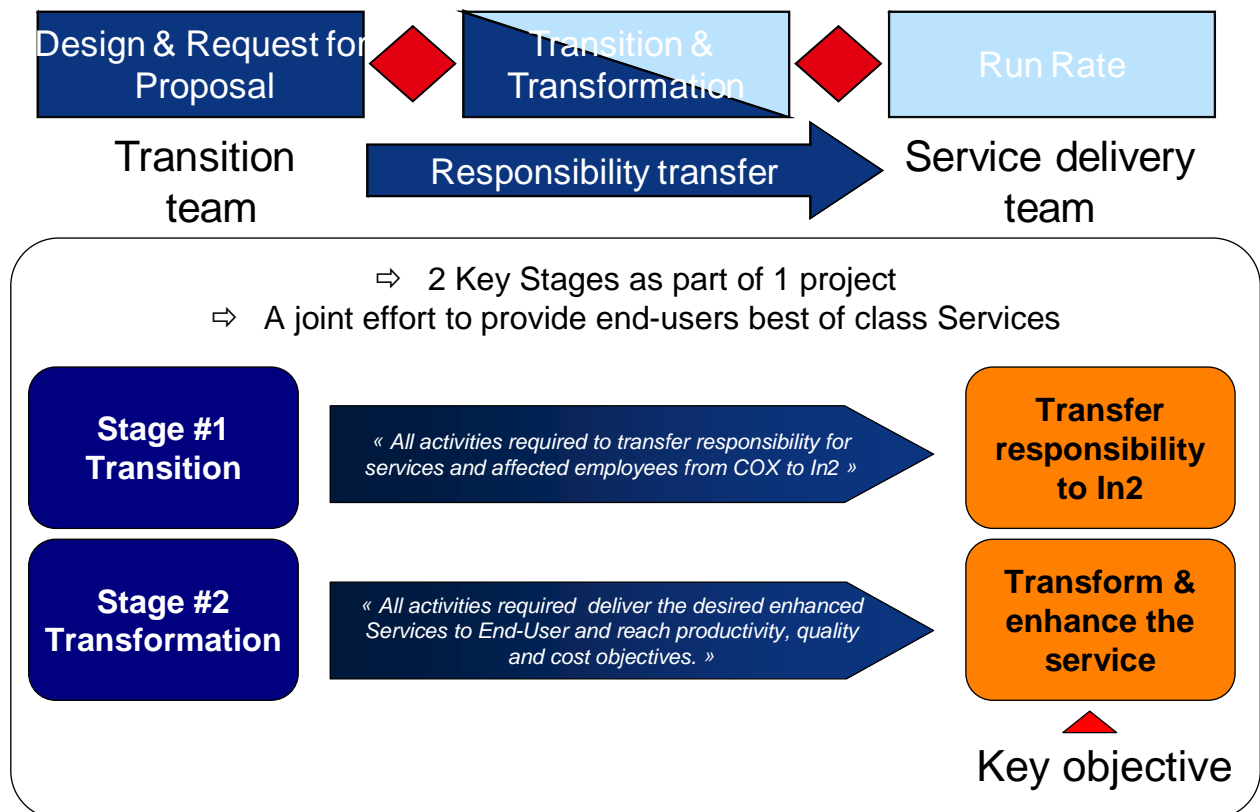
**Schéma XIX - La phase de transition en quelques chiffres**

<b>1</b> Team	<i>Although In2 is fully accountable for implementation project, implementation will be managed by 1 Joint Team COX/In2</i>
<b>5</b> month transition	<i>The transition stage will last 5 months after contract signature. At the end of the Transition Services will be fully operated by In2</i>
<b>6</b> Phases	<i>The transition stage is divided in 6 main phases, each phase must be completed to switch to the next.</i>
<b>3</b> Steps roll out	<i>COX required approach is to roll out region by region (NA, AP/J, EMEA) to ensure full control of process and guarantee no service disruption.</i>
<b>3</b> streams	<i>The transition stage is divided in 4 main streams : Service Desk, Desk Side, HR. Transition is complete when each of the streams is complete and validated by COX.</i>

Source : adapté d'un document interne COX.

La direction opérationnelle du projet conjointe de COX et In2 avait segmenté en deux étapes le projet de mise en œuvre de la prestation de services. La transition consistait à transférer à l'identique la responsabilité de la prestation de services de COX à In2. La transformation avait, quant à elle, pour objectif d'adapter la prestation de services aux attentes du client en terme de productivité, de coût et de qualité. Certains acteurs du projet considéraient que ces étapes devaient être réalisées dans un même temps. D'autres, en revanche, les jugeaient comme opérationnellement distinctes et devant être réalisées l'une après l'autre. Des débats avaient donc lieu autour de cette segmentation mais également autour des tâches associées à ces étapes. Le schéma suivant (cf. Schéma XX) reprend l'avant, le pendant et l'après, avec les étapes de design, de transition/transformation et de production de la prestation de services telles que planifiées au début du projet.

**Schéma XX - Les étapes de transition et de transformation pour la mise en œuvre de l'externalisation**



Source : adapté d'un document interne COX.

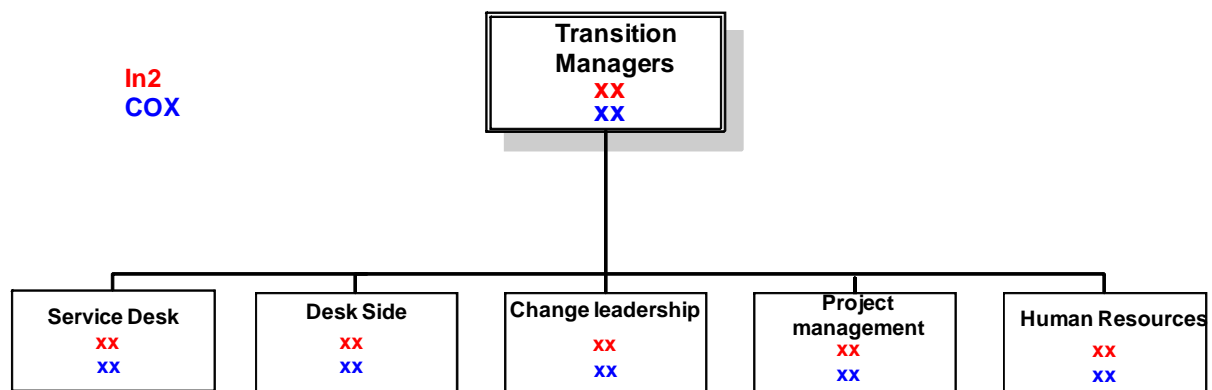
L'identification et la planification des différents travaux de la phase de transition/transformation avaient été menées préalablement par l'équipe projet COX et In2 pendant la procédure d'appel d'offres. La phase de transition/transformation avait cinq objectifs majeurs :

- le premier était de transférer les processus, les employés et la responsabilité de la réalisation de la prestation de services à In2 ;
- le second était de définir et de mettre en œuvre les nouveaux processus et outils pour réaliser la prestation de services ;
- le troisième objectif était d'aligner sans heurt l'organisation actuelle du support de COX sur celle d'In2 et réciproquement. Le projet devait conduire à faire évoluer l'IT de COX en utilisant In2 comme levier de transformation ;
- le quatrième objectif était d'aider les employés concernés à appréhender leur nouvelle situation.
- enfin, le dernier objectif visait à modifier les relations entre l'IT et les utilisateurs disséminés au sein des différents départements.

### La structure de l'équipe projet : les pôles

L'équipe projet était composée de cinq pôles de travail distincts appelés « *workstream* ». Le principe fondamental était que chacun d'entre eux fut divisé en deux, avec d'un côté les équipes du client et de l'autre celle du prestataire, et un responsable de chaque côté pour coordonner le travail (cf. Schéma XXII).

#### Schéma XXI - L'organigramme général de l'équipe projet COX et In2



Source : adapté d'un document interne COX.

Le premier pôle se focalisait sur les travaux de mise en œuvre du *Service Desk* au niveau de l'organisation, des processus, des outils et de l'infrastructure (cf. Schéma XXII). Côté COX, une tâche importante et délicate les attendait, celle de l'intégration des flux de la solution avec les différents groupes de résolution de l'IT. Des porte-paroles et membres d'APS, OPS et BI étaient désignés pour participer à ce travail d'ampleur (cf. Annexe 18).

Concernant le second pôle, le *Desk Side* (cf. Schéma XXII) l'ambition était de revoir les processus d'intervention des techniciens sur site, les « *field operations* », les processus de maintenance récurrente et toute la documentation associée. Le travail consistait également à revoir la partie *Desktop*, à savoir les processus portant sur les réparations et changements de matériels, les processus achats des matériels à remplacer et les processus sur la standardisation des activités. Enfin, le dernier pan de la mission consistait à revoir tout le design et le paramétrage de l'infrastructure (cf. Annexe 18).

Le troisième pôle devait s'occuper des problématiques liées aux ressources humaines (cf. Schéma XXII). Il s'agissait d'organiser le départ ou le transfert, le licenciement ou la fin de contrat des soixante-deux personnes localisées soit dans la zone Asie/Pacifique/Japon, soit dans un des sept pays suivants : le Royaume-Uni, l'Irlande, la France, l'Allemagne, l'Italie, les Etats-Unis, le Canada. Au-delà de la complexité de la législation sociale (cf. Annexe 19), la difficulté principale était de faire correspondre le planning RH avec celui des pôles *Service*

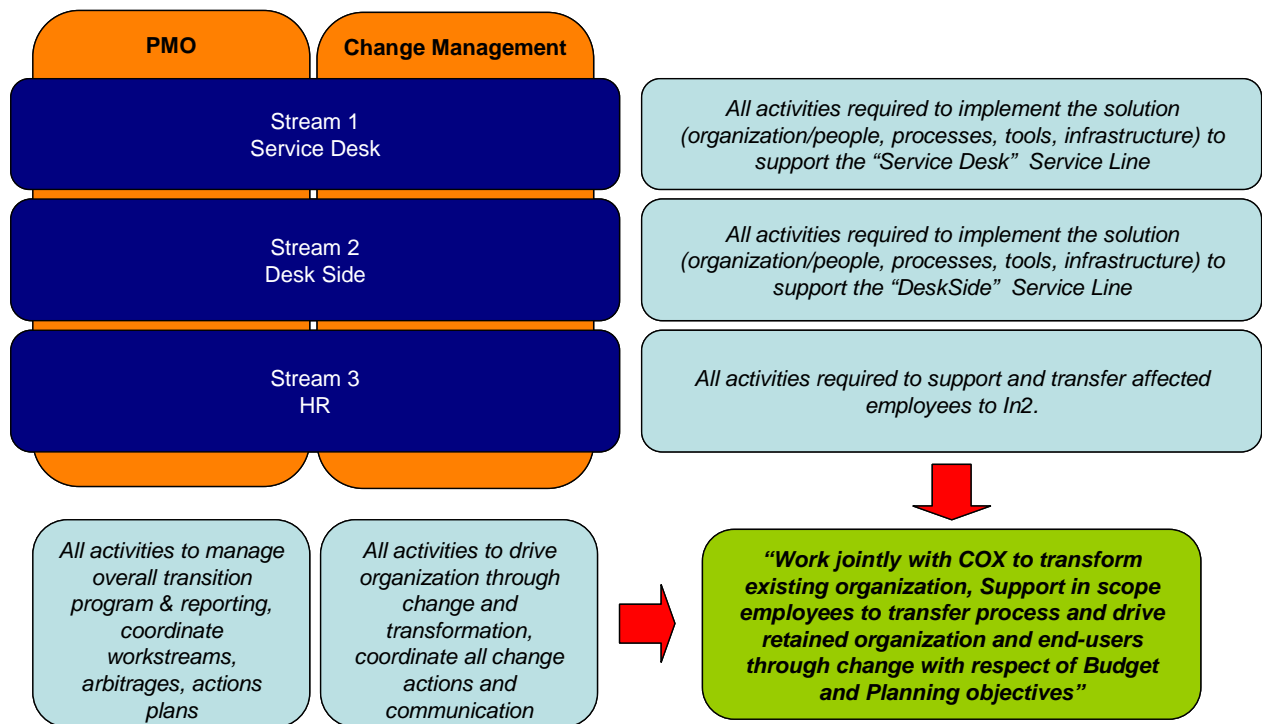
*Desk*, et *Desk Side*, ceux-ci étant concentrés sur la mise en œuvre opérationnelle de la prestation de services<sup>15</sup>. Pour rappel, quatorze de ces soixante-deux membres de *Client Services* devaient rester chez COX dans la structure de gouvernance de la prestation de services. Vingt-et-une personnes se voyaient attribuer un poste chez In2 sur le compte client COX, ou sur d'autres comptes. Le reste d'entre elles étaient soit licenciées, soit leur contrat n'était pas renouvelé dans le cas de la sous-traitance.

Les deux derniers pôles étaient transverses (cf. Schéma XXII). Il y avait, en premier lieu, celui en charge de la gestion de projet, le « *Project Management Office* » (PMO) qui avait pour objectif de coordonner l'action des différents pôles entre eux en effectuant les arbitrages principaux et en suivant la mise en œuvre des plans d'actions et le reporting du projet (cf. Annexe 18). Le dernier pôle s'attelait, quant à lui, à la gestion du changement et de la communication.

### ***Schéma XXII - Les différents pôles de l'équipe projet***

---

<sup>15</sup> Le planning du mois de novembre et décembre 2006 du pôle RH (cf. Annexe 19) permet de se rendre compte de la complexité à appliquer en parallèle onze législations sociales différentes au cours d'un seul et même projet. On y trouve indiqué les réunions planifiées de consultation des syndicats et des représentants des salariés, celles d'information des personnels concernés ainsi que les conférences téléphoniques diverses de coordination des travaux.



Source : adapté d'un document interne COX.

### 3.3.3 L'organisation effective de la prestation de services autour de « laboratoires »

Après avoir décrit l'organisation générale de l'équipe projet commune à COX et à In2 conçue pendant la phase d'appel d'offres, nous allons revenir sur l'organisation opérante dès les débuts de la phase de transition/transformation. Celle-ci consiste en des regroupements de membres de COX et/ou d'In2 autour de méthodes formant ce que nous avons appelé des « laboratoires » pour qualifier la prestation de services.

#### *Le premier « laboratoire » de qualification de la prestation de services*

Le premier « laboratoire » de la phase de transition/transformation se construit autour de la méthode utilisée pour séquencer la progression de la mise en œuvre de la prestation de services. Ce travail fut mené en grande partie par les chefs de projet COX et In2. La méthodologie s'articulait autour d'étapes et d'un planning associé. Elle fut définie avant le début du projet (cf. Schéma XXIV et Schéma XXV). Ce travail devait être l'objet d'une mise à jour prenant en compte les événements qui avaient lieu au cours de la phase de



transition/transformation.

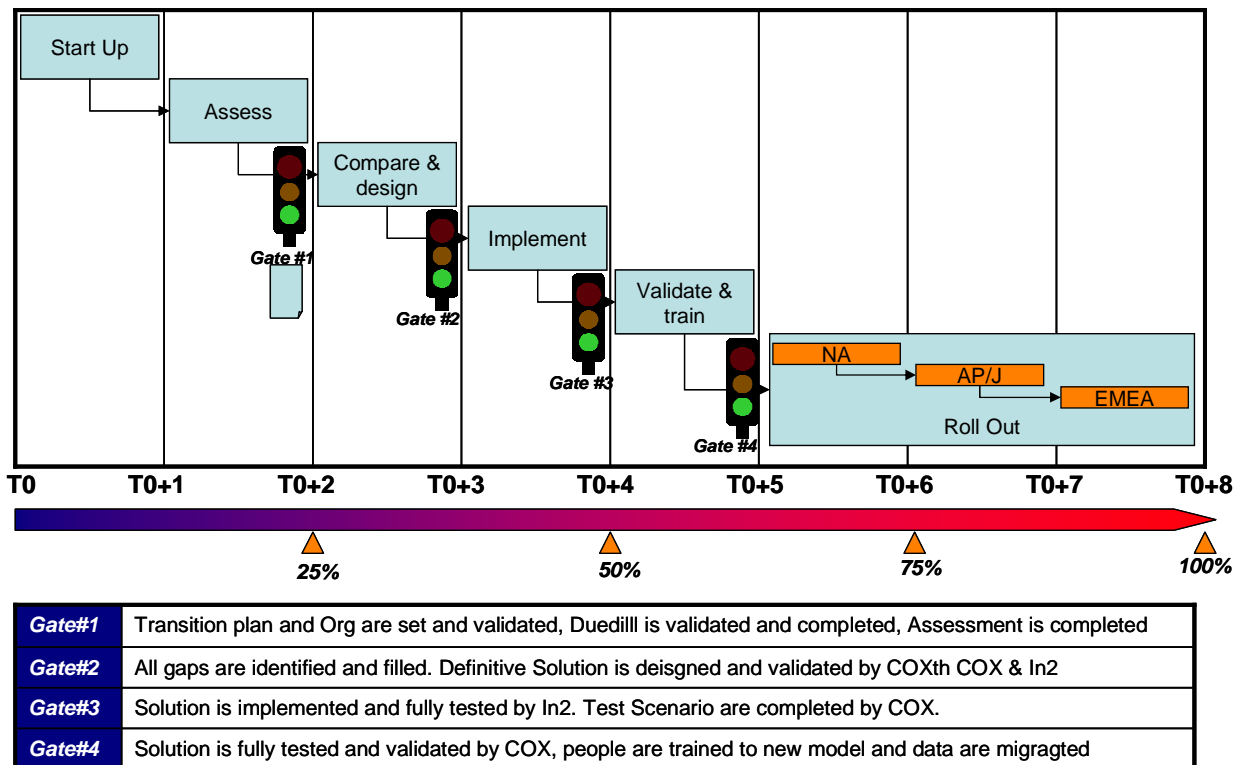
### **Schéma XXIII - Les étapes du projet d'externalisation**

Phase	Purpose	Owner
Start Up	Plan and organize transition stage (transition team, key contributors, main gates). Define communication strategy and initiate first communication. Kickoff the transition stage.	Joint effort
Assessment	Get a clear vision of Current Mode of Operation -CMO- (organization, tools, processes, volumes and KPIs) and needs for improvement	In2
Comparison & design	Define Final Solution Design taking into account agreed upon required modifications to the Original Solution Design	In2
Implementation	Install, customize and test infrastructure, tools, organization and processes in accordance with Final solution Design to deliver the Services.	In2
Acceptance & training	Test infrastructure, tools, processes and organization to validate consistency with requirements and Final Solution Design in terms of Services, Performance and Quality Train COX retained organization (IT resolution groups, IT CS retained organization, non IT resolution groups).	COX
Go Live	For each COX region starts all services at the same time in order for In2 to be responsible for the Services.	In2

Source : adapté d'un document interne COX.

Chacune de ces étapes devait faire l'objet d'une validation formelle des livrables préalablement définis. Trois démarrages successifs avaient été planifiés sur une période de trois mois. La prestation de services devait débuter en Amérique du Nord, puis en Europe/Moyen-Orient/Afrique, pour se terminer avec la zone Asie/Pacifique/Japon.

### **Schéma XXIV - Le planning des étapes de l'externalisation**



Source : adapté d'un document interne COX.

La première étape (cf. Annexe 15) de démarrage du projet, le « *start-up* » d'une durée d'un mois débouchait sur la réunion de lancement du projet, le « *kick-off* ». Une trentaine de personnes participait à cette réunion. Elles avaient toutes un rôle à jouer dans le projet (cf. Annexe 16). L'objectif affiché était d'organiser l'équipe projet, de préparer et de débiter la communication auprès des utilisateurs et des membres de l'*IT* (cf. Annexe 14), de définir les principaux critères de validation de la solution et les priorités, et enfin de spécifier dans le détail les plans de transition et de transfert des employés.

La seconde des étapes concernait l'étude de l'existant ou « *assessment* » (cf. Annexe 15). Il s'agissait pour l'équipe projet d'In2 d'appréhender la manière dont le support était réalisé par *Client Services* en collectant des informations sur l'organisation, les outils, les processus, les volumes et les indicateurs clés de performance. In2 identifiait alors les progrès à accomplir pour que le transfert puisse se dérouler dans de bonnes conditions. A l'issue de cette phase d'un mois, In2 devait fournir les livrables suivants : un inventaire des logiciels et matériels des sites, une étude sur la satisfaction des clients internes, un document de reporting sur l'existant, la liste des critères pour tester et valider la solution, le document de spécification de l'architecture technique et les bons de commandes des matériels et logiciels nécessaires à l'architecture.

La troisième étape (cf. Annexe 15) dite de comparaison et de design « *comparison/design* » consistait à comparer la situation existante avec les hypothèses ayant servi à bâtir la solution

spécifiée dans le contrat. Il s'agissait ensuite d'arbitrer entre ces options en adaptant soit l'organisation de COX, soit celle d'In2 pour valider le design final de la solution retenue. Ces options devaient faire l'objet d'une analyse d'impact sur les coûts et sur le planning du projet. Elle devait durer un mois et aboutir à des livrables validés comme le document des écarts stipulant les arbitrages réalisés ou le document de design des processus présenté sous la forme de *flowcharts*.

La quatrième étape (cf. Annexe 15) d'implémentation -« *implementation* »- avait comme objectifs d'installer la solution, de finaliser l'organisation de pilotage de la prestation de services, de former le personnel sur les sites, de construire le reporting et de tester la solution au niveau de l'organisation, des processus, des outils et de l'infrastructure. Elle devait durer initialement un mois.

La cinquième étape (cf. Annexe 15), de recette et de formation ou « *acceptance/training* », était censée durer un mois. Il s'agissait pour COX de tester la solution mise en œuvre, de résoudre les problèmes et les difficultés rencontrées et de former le personnel de la structure de gouvernance sur les processus et sur les nouveaux outils utilisés. Une des tâches essentielle, qui incombait à COX, était de vérifier toute la documentation collectée, complétée et remise en forme par In2. Celle-ci était fondamentale pour assurer le transfert des connaissances. Elle devait être mise à disposition des techniciens dans les centres de services mutualisés ou sur les sites pour réaliser les tâches opérationnelles de support au niveau du *Service Desk et du Desk Side*. Cette phase avait, enfin, pour objectif d'intensifier la communication et la formation des personnels de l'IT directement concernés par le projet. Les personnes à former en priorité étaient celles qui participaient aux groupes de résolution des entités APS, OPS et BI.

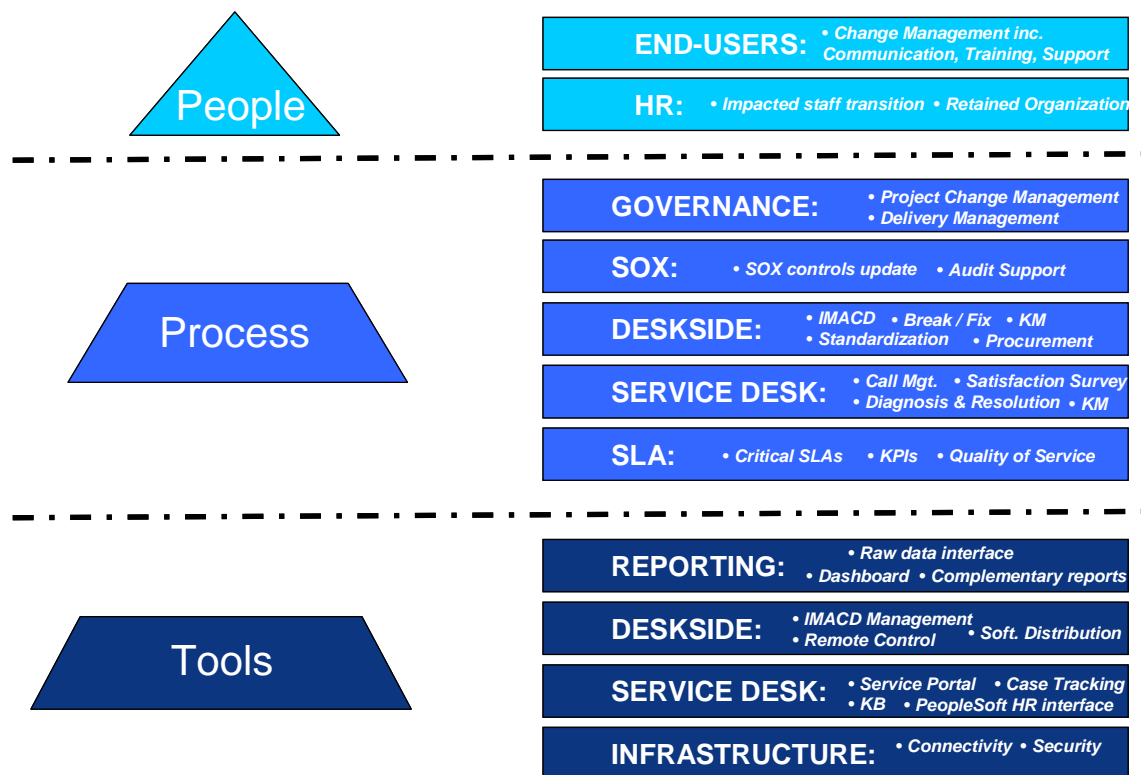
Enfin, la dernière étape (cf. Annexe 15) consistait à lancer la prestation de services sur une période de trois mois pour les zones Amérique du Nord, Asie/Pacifique/Japon et Europe. Cette période intense servait d'ajustement. Elle nécessitait la participation active de tous les acteurs pour résoudre les difficultés organisationnelles, techniques et humaines inhérentes à ce type de démarrage. Il s'agissait, en parallèle, d'amorcer l'animation formelle de la structure de gouvernance avec, par exemple, la tenue d'un comité de pilotage à fréquence régulière.

#### *Le second « laboratoire » de qualification de la prestation de services*

Le second « laboratoire » œuvrant à la qualification de la prestation de services s'appuyait sur une méthode fondée sur un découpage des différentes tâches à mener en trois grandes

strates. Celles-ci formaient une pyramide avec à la base les outils, puis les processus et au sommet les personnes (cf. Schéma XXV). Le rôle du « laboratoire » était d'accompagner les équipes opérationnelles d'In2. Les principaux membres étaient les trois consultants du cabinet extérieur intervenant comme assistance à maîtrise d'ouvrage, les personnes en charge respectivement de la partie *Service Desk* et *Desk Side* côté COX, une acheteuse, et le chef de projet côté COX.

**Schéma XXV - La pyramide des chantiers**



Source : adapté d'un document interne COX.

A la base de cette pyramide, nous trouvons les outils avec quatre chantiers principaux : le reporting, le *Desk Side*, le *Service Desk*, et l'infrastructure.

Concernant le chantier reporting, il s'agissait d'identifier les données clés susceptibles d'être transférées entre les différentes applications pour assurer un reporting fiable. Le chantier couvrait la construction des tableaux de bord, ainsi que diverses requêtes *BI* nécessaires au pilotage de l'activité aussi bien du côté COX que de celui d'In2.

Sur la partie *Desk Side*, le paramétrage de l'outil utilisé par les techniciens pour les interventions sur site était à réaliser. Cet outil permettait de suivre les demandes d'installation et de changement à réaliser ou déjà réalisées sur les sites. Il facilitait la remontée des différentes informations dans l'application principale *Peregrine* devant

remplacer *Remedy*. Un travail était également à mener sur la prise de contrôle à distance des postes des utilisateurs par les techniciens. Enfin, l'outil de distribution et d'installation des logiciels à distance était à « implémenter ».

Pour le chantier *Service Desk*, un travail de paramétrage de l'outil centralisateur *Peregrine* était à mener. Il portait plus spécifiquement sur le portail Internet de soumission des demandes de support, sur le suivi des cas et sur la base de connaissances du support. Une interface entre l'application *Peoplesoft HR* gérant les ressources humaines et *Peregrine* était à mettre également en œuvre. Celle-ci permettait, dès l'arrivée ou dès le départ d'un employé, de planifier les actions d'intervention pour que la personne dispose d'un environnement de travail logiciel et matériel adapté à ses besoins.

Enfin pour l'infrastructure, un travail technique relatif à la connexion des utilisateurs au réseau était à mener. Ce travail portait notamment sur les critères de sécurité pour l'accès aux différentes applications.

Nous trouvons ensuite, au second étage de la pyramide méthodologique, les processus avec cinq chantiers identifiés : la gouvernance, le respect de la législation Sarbanes-Oxley, le *Desk Side*, le *Service Desk*, et les niveaux de service (SLAs).

Sur le plan de la gouvernance, il s'agissait de mettre en œuvre, tout d'abord, les processus de changement liés aux projets<sup>16</sup>. Le chantier de la gouvernance ambitionnait également de mettre noir sur blanc les processus de gouvernance des relations entre COX et In2 pour piloter la prestation d'externalisation.

Sur la partie relative au respect de la législation Sarbanes-Oxley, l'ambition était de reconduire les contrôles précédemment mis en œuvre dans *Remedy* pour être en conformité avec les recommandations des audits déjà menés.

Au niveau du *Desk Side*, le travail à mener durant la phase de transition consistait à concevoir les processus de demandes d'installation et de changement, les processus liés aux réparations et remplacement de matériels sur site, à la standardisation des logiciels et matériels, et aux achats. Les processus de *knowledge management* devaient permettre

---

<sup>16</sup> Un projet consiste à regrouper une série de demandes d'installations et de changements logiciels ou matériels. Il nécessite un travail lourd de planification des différentes tâches à mener et une analyse importante en amont pour mesurer l'impact de son déploiement sur l'environnement informatique. Ces changements sont, en effet, à tester systématiquement sur des copies de l'environnement de production pour s'assurer de leur innocuité. Ils peuvent être faits à distance par

également de structurer et de consolider un minimum les différentes informations collectées. Pour le *Desk Side*, les processus concernés étaient ceux relatifs à la gestion des appels, au diagnostic des problèmes et à leur résolution. Il était prévu, en outre, de mettre en œuvre des études de satisfaction de la qualité de la prestation de services réalisées auprès des utilisateurs, ainsi que des processus transversaux de *knowledge management*.

Enfin sur le plan des niveaux de services, il restait à sélectionner et spécifier en détail les niveaux de service critiques, les indicateurs clés de performance, et la politique qualité d'amélioration continue.

Au dernier étage de cette pyramide, il y avait les chantiers liés aux personnes : l'utilisateur final et les ressources humaines.

Pour le chantier centré sur l'utilisateur final, il s'agissait d'accompagner le changement de mode de fonctionnement dans les différentes régions. Ce travail passait par un plan de communication construit autour d'envois d'*e-mails*, par la publication d'articles dans les journaux internes ou sur l'intranet, et avec la distribution de tapis de souris portant le nom et le numéro de téléphone unique du support. Des formations ponctuelles étaient également prévues auprès des utilisateurs finaux dans les débuts de la prestation de services.

Le chantier RH consistait, quant à lui, à accompagner les employés licenciés, ou transférés de COX à In2. Il s'agissait également de mettre en œuvre, côté COX et In2, l'organisation de pilotage de la prestation d'externalisation : la « *retained organization* ».

### *Le troisième « laboratoire » de qualification de la prestation de services*

Le troisième « laboratoire » était animé par le chef de projet côté In2 et par le responsable côté In2 de la prestation de services. Ce « laboratoire » avait pour rôle de gérer le projet côté In2 et par la même l'intégration organisationnelle avec le *back-office* In2.

La méthode du « laboratoire » était fondée sur une segmentation de la prestation de services à partir des normes *ITIL*, *COBIT*<sup>17</sup> et de la structuration de la prestation de services

---

télédistribution mais ils requièrent souvent l'intervention d'équipes sur site pour les mener à bien.

<sup>17</sup> Les deux normes ITIL et COBIT sont deux des quatre référentiels principaux utilisés dans l'IT pour normaliser les réalisations informatiques (cf. Annexe 21).

préalablement définie dans le contrat. L'ambition était d'aller plus loin que ce qui était stipulé dans ce dernier, de déterminer le détail des prestations de services à fournir, ainsi que l'entité responsable des différentes actions. La matrice de responsabilité jointe (cf. Schéma XXVI) ou *Joint Responsibility Matrix* (JRM) servait à In2 pour harmoniser et standardiser la prestation de services au niveau mondial à partir de ce découpage de la prestation de services. Elle était produite à partir d'un logiciel utilisé par les entités d'In2 en charge de la mise en œuvre, et par les équipes en *back-office* de production de la prestation de services dans les centres de services mutualisés. Cette matrice de responsabilité jointe devait faciliter l'harmonisation de la définition et de la conception de la prestation de services d'externalisation au sein même d'In2 entre les équipes avant-vente, les équipes de mise en œuvre, les équipes *front-offices* et les équipes des centres de service mutualisés, et également entre In2 et ses clients.

Il s'agissait pour le groupe de managers de l'équipe projet d'In2 de mettre en œuvre la prestation de services avec la matrice de responsabilité jointe comme point de ralliement à l'ensemble de la réflexion. Ce travail devait se faire par l'animation d'une série d'ateliers de travail. Leur objectif était d'apporter des réponses sur ce que les équipes d'In2 étaient censées faire à terme (la prestation de services fournie), sur les raisons pour lesquelles elles le faisaient (les résultats à atteindre), sur le moment où elles le faisaient (la fréquence, les

---

La première des ces normes, l'*Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*, a vu le jour au Royaume-Uni. Elle a pour vocation d'industrialiser les prestations réalisées par les DSI. Elle se compose d'un ensemble de livres méthodologiques détaillant les meilleures pratiques pour la fourniture des services informatiques. Son objectif est de définir les processus et les différents niveaux d'interactions avec le *Service Desk*. Ce dernier devient le point de contact central entre le SI et les utilisateurs. Les activités quotidiennes de maintenance du SI sont découpées en cinq grands processus. Les activités de pilotage sont également articulées autour de cinq grands processus.

Le second de ces référentiels, le *Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*, a également pour ambition de proposer des bonnes pratiques à l'aide d'un modèle fondé sur des domaines, des processus et des pratiques. Il inclut également des guides d'audit du SI pour s'assurer du respect de la législation Sarbanes-Oxley. Ce référentiel est plus orienté sur les processus métiers de l'entreprise à la différence de certains référentiels focalisés sur les opérations techniques. Les activités du SI sont segmentées en quatre domaines :

- Planification et organisation (PO) ;
- Acquisition et implémentation (AI) ;
- Fournir et Soutenir (Deliver and Support – DS) ;
- Mesurer et Evaluer (ME).

A chaque processus, on affecte un objectif de contrôle. L'objectif métier doit alors être atteint grâce au processus du SI mobilisé, à une liste des objectifs associés à ce processus et aux contrôles clés nécessaires avec leurs indicateurs principaux.

heures d'ouverture, les niveaux de service), sur la manière dont elles le faisaient (les processus et les tâches à mener), sur les technologies utilisées localement, et sur les entités ou groupes responsables au final des différentes actions (cf. Schéma XXVII).



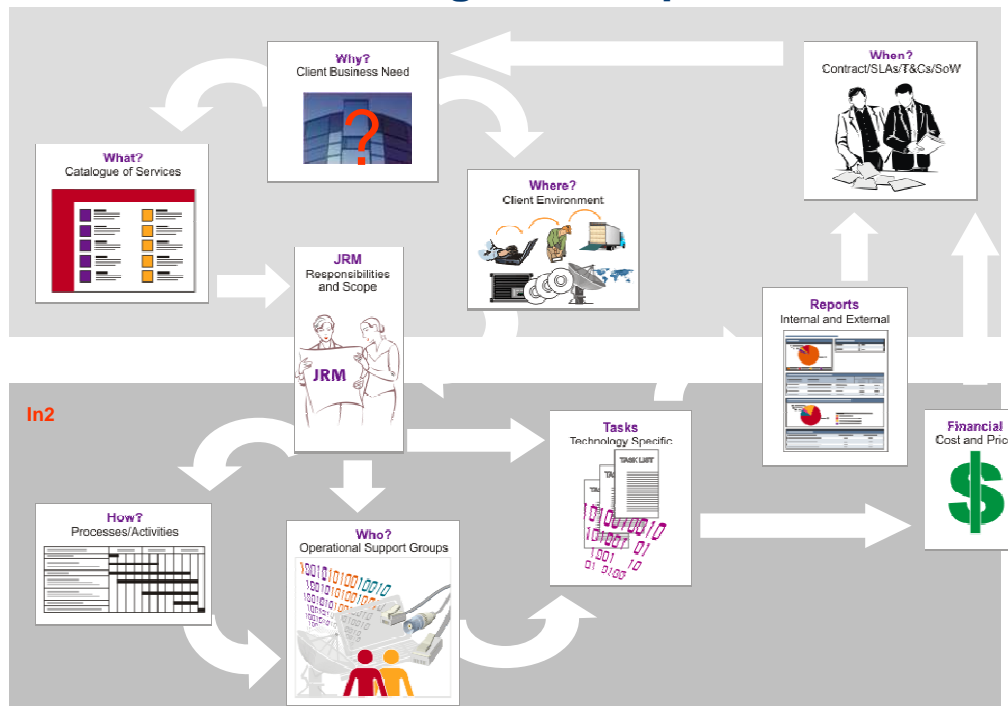
**Schéma XXVI - Un extrait de la matrice de responsabilité jointe, « Joint Responsibility Matrix » (JRM)**

Service Ref	ITO Service Activity	ITO Service Description	Environment			workplace environment			BI			Apps			Ops			telephony		
			Defining party	Performing party	Contributing party	Defining party	Performing party	Contributing party	Defining party	Performing party	Contributing party	Defining party	Performing party	Contributing party	Defining party	Performing party	Contributing party	Defining party	Performing party	Contributing party
1.1	Service Desk	Provides a single point of contact for end users for reporting incidents and making service requests.	COX CS	In2 MSC	TBC	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.1	Self Service Help Portal	Provides a self service mechanism for the end users to resolve common problems quickly and efficiently without engaging the Service Desk.	COX CS	In2 MSC	COX CS	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.1.1	Provision	Provides a self service help portal providing end user information on system, resources and applications as well as a self service resolution mechanism for common problems.	COX CS	In2 MSC	COX CS	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.1.2	Content Management	Administers the self help portal page content (or other documentation, for example mail broadcasts, help cards, Frequently Asked Questions pages, etc)	COX CS	In2 MSC	COX CS	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.1.3	Portal Management	Monitors the status and management of the self service portal to ensure its availability.	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.2	Self Service Catalog Portal	Provides a self service mechanism for the Business Objects user base to make standard requests for service.	COX CS	In2 MSC	COX CS	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.2.1	Provision	Provides a self service catalog portal enabling Business Objects user base with the ability to request standard and repeatable services.	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.2.2	Content Management	Administers the self service catalog portal content (or other documentation, for example standard products)	COX CS	In2 MSC	COX CS	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.2.3	Portal Management	Monitoring the status and management of the self service catalog portal to ensure its availability.	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.2.4	Order Placement	Order placement of standard Request for Changes as defined in the Change Management Plan via the self service catalog portal.	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS			
1.1.2.5	Order Approval	Automated approval and acceptance of standard Request for Changes.	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS			
1.1.2.6	Order Processing	Acquires new and/or upgrades to equipment, software, consumables, services or purchases resulting from approval & acceptance of a standard Request for Change. Upon receipt, goods are dispatched to the appropriate implementation group to complete the order request.	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS			
1.1.2.7	Status Tracking	Tracks the status of the standard Request for Change procurement throughout its lifecycle, via the self-service catalog portal where appropriate, ensuring that all necessary actions have been initiated and completed so that Request Management events are completed on time and in accordance with defined service levels.	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS			
1.1.2.8	Order Closure	Order closure following confirmation that the order has been satisfactorily completed.	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS	OOS			
1.1.2.9	Reporting	Periodic reporting on all self service catalog activities in accordance with the defined service levels.	COX CS	In2 MSC 1	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.3	Service Request Handling	Management of the Service Request Lifecycle from identification through to first level assignment or resolution	COX CS	In2 MSC	TBC	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.3.1	Request/Incident Logging	Receive and log end user calls identifying whether the call is a request, query or incident; records adequate details of the call to facilitate analysis and diagnosis or first point of contact resolution	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.3.2	Priority Setting	Analyze the business impact of each call and assigning an appropriate response priority.	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.3.3	Call Analysis	Analyze calls to identify either an appropriate resolution or resolver group.	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A	COX CS	In2 MSC	N/A			
1.1.3.4	End User Assistance	Assist end users with application access problems and queries and advises on how to utilize application features.	COX CS	In2 MSC	In2 DT	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			
1.1.3.5	Incident Assignment and Resolution	Assign an incident in accordance with Business Objects assignment criteria to specialist support or technical personnel for resolution as defined in the Incident Management Plan, referencing known workarounds where necessary, or carry out first call fix.	COX CS	In2 MSC	In2 DT	COX CS	In2 MSC	COX BI	COX CS	In2 MSC	COX Aps	COX CS	In2 MSC	COX Ops	COX CS	In2 MSC	To b			

Source : adapté d'un document interne In2.

## Schéma XXVII - La méthodologie générale du groupe projet In2 pour la phase de transition

### 3D-VE for Outsourcing – Conceptual Model



Source : adapté d'un document interne In2.

#### Le quatrième « laboratoire » de qualification de la prestation de services

Aux précédentes conceptions de la prestation de services des différents « laboratoires » venait se rajouter une autre conception de la prestation de services articulée autour des outils avec notamment les applications informatiques utilisées pour gérer le support. Ce « laboratoire » était animé par les consultants d'In2. Il avait notamment en charge le paramétrage de *Peregrine*, l'outil devant remplacer en partie *Remedy* pour la gestion du support. Dans ce cas, le travail consistait à faire correspondre des catégories déjà existantes dans *Remedy* à des catégories à paramétrer dans *Peregrine*. Ce dernier n'avait ni la même structuration des données, ni les mêmes fonctionnalités que *Remedy*. Le travail conduisant à une correspondance parfaite des catégories entre elles n'était donc qu'hypothétique. Une transformation importante devait être entreprise pour arriver à un système d'information partagé entre COX et In2 (cf. Annexe 22).

Ce travail était mené en utilisant des séries de fichiers Excel de tables de correspondance et

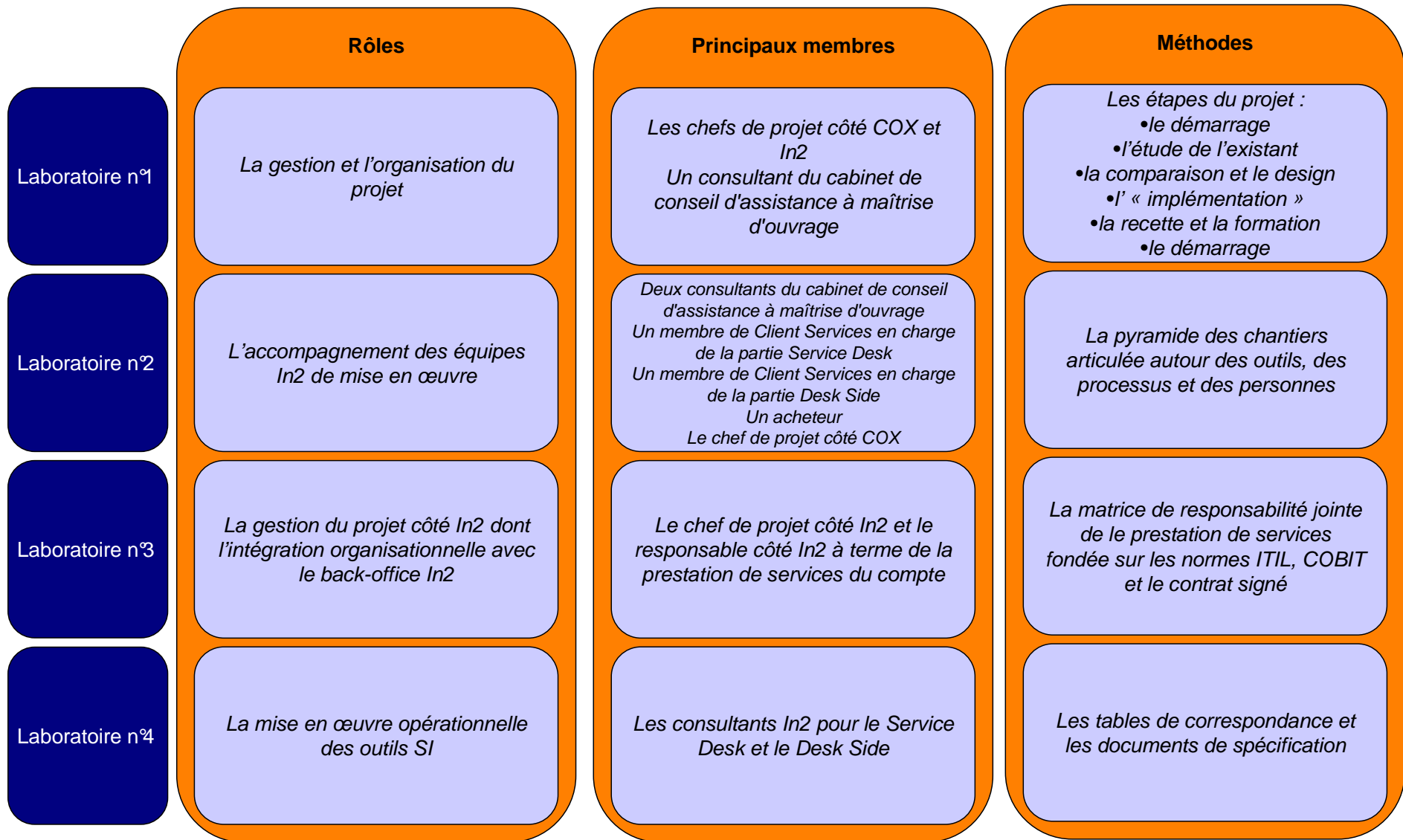
des documents Word de spécification. Ces outils étaient les seuls alliés du « laboratoire » dans le travail de mise en œuvre de la prestation de services à défaut de disposer d'autres outils méthodologiques explicites côté In2 et de documents divers sur les modes de fonctionnement de COX. Nous reviendrons ultérieurement sur cet élément.

#### 3.3.4 Conclusion de la partie

Cette partie avait pour ambition de présenter l'organisation de l'équipe projet commune à COX et à In2. Une première organisation a été conçue pendant la phase d'appel d'offres pour mettre en œuvre la prestation de services d'externalisation avec des étapes de mise en œuvre et des pôles de responsabilités délimités. Cette projection céda vite sa place à une autre organisation opérante et ce dès les débuts de la phase de transition/transformation. Le schéma de la page suivante synthétise les rôles, les membres ainsi que les méthodes utilisées par chacun des quatre « laboratoires » identifiés (cf. Schéma XXVIII).

Cette description synthétique va nous être utile pour aborder le récit proprement dit de la phase de transition. Le nombre d'acteurs impliqués au cours de cette phase de transition nécessitait un premier travail préparatoire pour appréhender la complexité du projet. Ce travail va nous servir de fondement pour souligner ce que nous considérons être une des sources de situations conflictuelles au cours du projet, à savoir les différences de conceptions entre les groupes d'acteurs sur les caractéristiques de la prestation de services d'externalisation. Comme nous le verrons au cours du quatrième chapitre, les « laboratoires » concouraient à la mise en œuvre de la prestation de services tout en se faisant concurrence lors de la mise en œuvre de la prestation de services. Chaque « laboratoire » portait avec lui une conception de la prestation de services d'externalisation qui lui était propre. Celle-ci naissait de l'interaction entre les méthodes du « laboratoire » et les membres qui le composaient.

**Schéma XXVIII - Les quatre principaux « laboratoires » de la phase de transition**



### **3.4 Conclusion de la section**

Cette section nous a permis de mettre en perspective la phase de transition consistant à passer du contrat papier à la mise en œuvre de la prestation de services d'externalisation.

Dans un premier temps, nous avons abordé le contrat en décrivant successivement le processus d'appel d'offres, sa structure, les raisons invoquées pour l'externalisation, la solution préconisée, le volet ressources humaines, les éléments financiers ainsi que l'organisation prévue pour réaliser la prestation de services. Cette partie souligne la complexité du périmètre de l'activité externalisée ainsi que le degré élevé de formalisme des relations stipulées par les parties. Le travail accompli par les différents protagonistes, au cours de l'appel d'offres, a rendu le contrat particulièrement complexe pour une personne extérieure au processus.

Ensuite, nous avons abordé l'organisation de la phase de transition telle qu'elle fut initialement pensée en amont lors du processus d'appel d'offres avec ses étapes et les pôles clairs de responsabilités identifiés. En pratique, une organisation de la phase de transition/transformation quelque peu différente opéra. Celle-ci s'articula autour de ce que nous avons appelé des « laboratoires ». Ces derniers correspondaient à des regroupements de membres du projet autour de méthodes dont l'objectif était de qualifier la prestation de services d'externalisation. Chacun d'entre eux avait un rôle différent au cours de la phase de transition/transformation. Ils concourraient tous à la qualification de la prestation de services, tout en étant également concurrents au cours de cette qualification. Chaque « laboratoire » portait en lui une conception de la qualification de la prestation de services différente de celle de l'autre. La conception de la prestation de services était unique en étant le fruit des interactions entre la méthode utilisée dans le « laboratoire » et ses membres. Ce furent les différences et les conflits autour des caractéristiques de la prestation de services entre ces « laboratoires » et d'autres groupes qui furent à la source de quelques unes des situations « dramatiques » au cours du projet. Ce sont ces dernières que nous allons être amené à décrire au cours de notre travail.

#### **4. Conclusion du chapitre**

Ce premier chapitre avait pour objectif d'appréhender notre terrain de recherche.

Nous avons débuté ce travail en décrivant et théorisant notre approche du terrain. Nous l'avons qualifié d'assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Le cœur de notre travail a consisté à suivre pendant quinze mois un projet d'externalisation du support de l'IT entre un client et un prestataire. Les six premiers mois ont constitué une étude ethnographique au cœur de l'équipe projet chargée de la mise en œuvre de la prestation de services. Nous avons ensuite suivi à intervalles réguliers le démarrage de la prestation de services pendant neuf mois jusqu'à la fin de la vie projet. Cette expérience du terrain nous a conduit à adopter l'ANT comme « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011). Celle-ci rentre en résonance avec notre question de recherche insistant sur le « comment » plutôt que sur le « pourquoi », à savoir comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ? L'ANT partage, en outre, une approche consistant à se situer au milieu des choses. Nous pouvons également souligner la prise en compte de la capacité d'action des non humains. Au final, la capacité d'appréhension du terrain offerte par l'ANT et sa plasticité nous permettent de rendre cohérents la question de recherche, la « théorie de la méthode », les « théories du domaine » et la méthodologie (Lukka & Vinnari, 2011).

Le travail d'appréhension du terrain s'est poursuivi par la description du contrat et de l'organisation concrète de la phase de transition. Ce sont les deux points de repères et d'ancrages initiaux qui nous permettront de décrire la dérive constatée entre la prestation de services décrite dans le contrat et la réalité du dispositif socio-technique mis en œuvre. Dès le début de la phase de transition/transformation, cette dérive s'est d'ailleurs manifestée à travers une organisation de la phase de transition bien différente de ce qui avait été conçu initialement. Celle-ci s'articula en pratique autour de ce que nous avons appelé des « laboratoires ». Ces derniers correspondaient à des regroupements de membres du projet autour de méthodes dont l'objectif était de qualifier la prestation de services d'externalisation. Chacun d'entre eux avait un rôle différent au cours de la phase de transition/transformation. Ils concouraient tous à la qualification de la prestation de services, tout en étant également concurrents au cours de cette qualification. Ce sont ces divergences qui vont être à la source des premiers conflits auxquels nous avons assisté en suivant les acteurs sur le terrain.

Ce premier chapitre a été l'occasion de dresser un premier panorama de la phase de transition/transformation aussi bien par une théorisation de notre approche du terrain que par des éléments concrets initiant la description. Cette première appréhension du terrain est désormais à compléter en proposant une carte théorique pour accompagner ce travail, tâche à laquelle nous allons nous atteler dans le chapitre suivant.

**Chapitre 2 - Une première voie de  
passage conceptuelle : de la théorie des  
coûts de transaction à une économie des  
coûts de traduction**

## 1. Introduction du chapitre

Ce second chapitre sera consacré à bâtir une première voie de passage conceptuelle. Celle-ci a émergé au fur et à mesure de l'avancement de notre travail de terrain en réaction aux limites imposées par le cadre théorique le plus souvent utilisé pour analyser le phénomène de l'externalisation : la théorie des coûts de transaction. Elle s'est construite par des allers-retours incessants entre le terrain et ce que nous offrait la littérature. Cette réflexion nous servira de point d'appui à la description de notre terrain de recherche conduite dans le quatrième chapitre. Notre travail consistera à partir de la théorie des coûts de transaction pour cheminer petit à petit vers ce que nous avons qualifié d'économie des coûts de traduction. Cette idée directrice est née de la conception de la recherche scientifique comme conversation que nous empruntons à Czarniawska (1997). Cette voie de passage se situe au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels.

Pour ordonner le cheminement de notre pensée, nous proposerons dans un premier temps une relecture de la théorie des coûts de transaction à l'aune de la problématique d'externalisation. Celle-ci révélera au passage certaines subtilités de l'approche laissées de côté par nombre d'auteurs. Son succès sur le plan académique, mis en exergue par le prix Nobel attribué à Williamson en 2009, est là pour en témoigner. Elle a le mérite de remettre en question l'approche néo-classique de la firme qui considère cette dernière comme une simple boîte noire. Ceci en fait une théorie « carrefour » appréciée aussi bien par les économistes que par les gestionnaires. Ces derniers s'en servent souvent comme d'une référence indispensable dès que l'on traite des questions relatives aux frontières de la firme. Cette première section aura pour objectif de mieux cerner les concepts clés de la TCT, ainsi que l'appréhension du phénomène de l'externalisation qu'elle propose seule ou complétée de l'approche par les ressources.

La seconde section consistera à amorcer la mise en œuvre de la voie de passage entre la théorie des coûts de transaction et une économie des coûts de traduction. Nous montrerons les limites de la TCT pour appréhender notre terrain de recherche et répondre à la question de recherche principale. Il s'agira de proposer des pistes de réflexion pour aider à décrire le terrain. Pour cela, nous nous appuierons sur les travaux en sociologie des marchés issus de l'ANT ainsi que sur le travail complémentaire de Czarniawska (2004, 2006, 2007) portant sur le concept de réseau d'action.



## **2. Une relecture de la théorie des coûts de transaction**

### **2.1 Introduction de la section**

Nous allons aborder dans cette section la théorie des coûts de transaction. Notre objectif sera d'en faire une relecture à l'aune de la problématique d'externalisation. Ce travail nous a semblé indispensable pour en préciser à la fois les qualités et les limites. Il ne s'agit pas de faire ici une lecture « à plat » de la TCT dans l'optique d'une opérationnalisation quelconque. En revanche, il s'agira d'en identifier les racines et les concepts clés pour nous aider dans la construction de notre voie de passage. La TCT est bâtie à partir d'emprunts conceptuels à des disciplines diverses comme le droit, l'économie ou les théories des organisations. Cette richesse en fait une théorie carrefour originale à laquelle il est difficile d'échapper si l'on s'intéresse aux frontières entre marché et hiérarchie.

Dans un premier temps, nous évoquerons les concepts fondateurs sur lesquels la théorie a été patiemment bâtie au cours des quarante dernières années. Nous aborderons ensuite l'adaptation du cadre conceptuel de la TCT à l'étude du phénomène de l'externalisation. Enfin, nous nous référerons à certaines recherches qui tentent un croisement entre la TCT et un cadre théorique complémentaire, en l'occurrence l'approche par les ressources. L'objectif de ces travaux est de disposer d'un spectre théorique plus large pour cerner au mieux les problématiques d'externalisation.

### **2.2 Un retour sur les fondements de la théorie des coûts de transaction**

#### **2.2.1 Introduction de la partie**

Cette partie est consacrée aux fondements de la théorie des coûts de transaction. Tout d'abord, nous présenterons les principaux emprunts de la théorie et sa place au sein du courant institutionnaliste. Nous évoquerons ensuite la diversité des facteurs influençant les coûts de transaction. Nous poursuivrons avec les différentes formes contractuelles, les questions des limites de la firme avant de revenir plus en détail sur la conception de l'opportunisme par le calcul économique et la confiance. Enfin, nous nous attarderons sur les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie qui sous-tendent la démarche théorique

proposée par Williamson, ainsi que sur les particularités des formes hybrides de gouvernance entre marché et bureaucratie.

### 2.2.2 Les emprunts disciplinaires de la TCT

La théorie des coûts de transaction peut se concevoir comme une théorie économique des arrangements institutionnels prenant pour fondement la transaction comme unité d'analyse (Commons, 1932). Le cadre proposé s'intègre dans l'école économique néo-institutionnelle qui a pour vocation l'étude de l'ensemble des « institutions du capitalisme » (Williamson, 1985). L'organisation économique y est conçue alors comme un moyen de contrôler les échanges (Quélin, 2002).

Partant du constat de Roberston (1928) sur la présence d'« îlots de pouvoir conscients dans un océan de coopération inconsciente », c'est-à-dire les firmes, la théorie des coûts de transaction se situe dans la lignée des travaux de Coase (1937). L'existence de la firme est alors justifiée par les coûts d'utilisation des mécanismes de prix sur le marché. Le recours au marché entraîne des coûts. Coase, prix Nobel d'économie en 1991, se démarque des théories économiques essentiellement centrées au cours des années 1930 sur les problématiques monopolistiques. Il s'agit d'analyser la nature des coûts et ce de manière comparative (Williamson, 1991b). La théorie se centre sur les « *market failures* » donnant naissance à une institution alternative au marché : la hiérarchie. L'incertitude et les difficultés d'accès à l'information génèrent des coûts : les coûts de transaction (Arrow, 1969). Deux formes alternatives au problème de la coordination économique émergent : le marché et la hiérarchie.

Les emprunts disciplinaires de la théorie sont nombreux comme l'atteste le tableau de synthèse suivant (cf. Tableau I). Ces différents emprunts alimenteront notre lecture de la théorie développée dans les parties suivantes. Ceux-ci se situent majoritairement dans le champ du droit, de l'économie et dans celui des organisations. Williamson conçoit la TCT comme une théorie des frontières que ces dernières soient organisationnelles ou disciplinaires. Ces emprunts lui ont permis d'ouvrir les « boîtes noires » du marché et de la firme proposées par les théories économiques orthodoxes.

Cette ouverture a eu pour première conséquence de « découvrir » des coûts de transaction « partout » (Williamson, 2008, p.7). Aucune typologie de coût n'avait été construite pour guider la réflexion. Le projet de la TCT a consisté, au cours des trente dernières années, à opérationnaliser l'intuition première de Coase (1937).

**Tableau I - Les influences majeures de la TCT**

Champ d'influence	Références	Influence
Droit	Lwelynn (1931)	* Le contrat comme cadre à la relation
	McNeil (1974, 1978)	* Un continuum de formes contractuelles du contrat classique au contrat relationnel
Economie	Commons (1932)	* La transaction comme unité d'analyse
	Coase (1937)	* La firme justifiée par les coûts d'utilisation des mécanismes de prix sur le marché
	Knight (1941)	* Le principe d'efficience
	Hayek (1945)	* L'adaptation comme problème économique central * Le marché comme dispositif d'adaptation spontané et autonome
	Simon (1957, 1978)	* Rationalité limitée des agents économiques * L'analyse comparative discrète
	Davis & North (1971)	* La distinction et les interactions entre l'environnement institutionnel et les institutions de gouvernance
Théorie des organisations	Barnard (1938)	* L'adaptation comme problème économique central * L'organisation comme dispositif d'adaptation coopérative

### 2.2.3 La théorie des coûts de transaction au sein du courant institutionnaliste

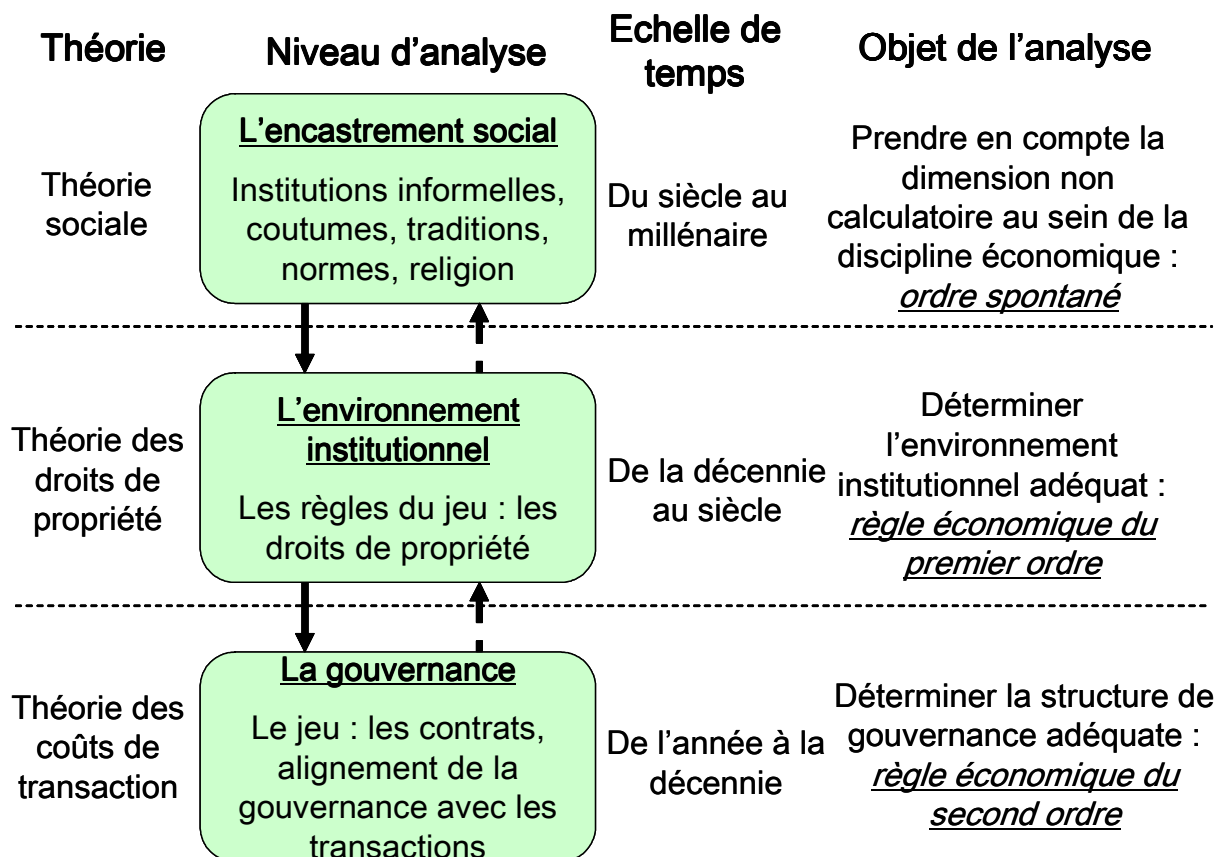
La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans le champ de l'économie néo-institutionnelle. Celle-ci s'est développée en réaction à l'économie institutionnelle « ancienne » pour laquelle les institutions ont un rôle mais ne sont pas étudiées en détail. Pour Arrow (1987), il ne s'agit pas de donner de nouvelles réponses à des questions traditionnelles comme l'allocation des ressources et leur utilisation, mais de souligner que les institutions peuvent être également analysées par une approche économique. Il est question de se départir des approches traditionnelles pour répondre à des questions inédites liées à l'émergence des institutions économiques à partir de l'histoire économique et de fondements plus microanalytiques (Arrow, 1987).

Le schéma suivant montre comment Williamson insère le projet intellectuel de la TCT au sein du champ de l'économie des institutions (cf. Schéma XXIX). Il identifie trois niveaux

d'analyse interconnectés entre eux avec une échelle de temps allant de l'instantané au millénaire.

Les flèches continues du schéma permettent d'insister sur les contraintes que les niveaux supérieurs infligent aux niveaux inférieurs. Les flèches discontinues soulignent, en retour, les contraintes des niveaux inférieurs sur les niveaux supérieurs. Ces dernières sont en général largement ignorées. L'économie néo-institutionnelle s'est focalisée essentiellement sur les deuxième et troisième niveaux au détriment du premier niveau.

### Schéma XXIX - L'économie des institutions



Source : traduit et adapté de Williamson (2008, p.12).

#### Le premier niveau : l'encastrement social

Le premier niveau est celui de l'encastrement social. La question suivante posée par North, prix Nobel d'économie en 1994, synthétise le projet de recherche associé à ce niveau : « *What is about informal constraints that gives them such a pervasive influence upon the long-run character of economies?* » (1991, p.111).

Pour Williamson, ce niveau est souvent pris comme donné a priori par les économistes. Ce niveau est celui des contraintes informelles engendrant des pratiques spontanées (Williamson, 1998). Le choix économique délibéré fondé sur le calcul y est un facteur marginal. Les normes, les coutumes, les traditions et la religion ont un rôle prépondérant. Les changements y sont lents, de l'ordre du siècle au millénaire. Il permet de se focaliser sur les contraintes informelles « invisibles » pesant à long terme sur les échanges économiques.

#### *Le second niveau : l'environnement institutionnel*

Le second niveau est celui de l'environnement institutionnel. Les structures y sont le résultat de politiques déterminant les règles du jeu de l'économie. Les institutions gouvernementales, judiciaires et bureaucratiques en font partie. Ces institutions forgent le droit de propriété.

Ce niveau est celui des contraintes formelles (North, 1991). Les règles économiques qualifiées de premier ordre y sont déterminées. Un changement cumulatif et progressif des règles du jeu est difficile à mettre en œuvre. Les crises permettent à l'occasion de remettre en cause les règles établies. Sans cela, la période où se déroule le changement s'étend sur des dizaines d'années, voire des siècles.

A partir des années 1960, ce niveau d'analyse a été le lieu du développement du courant de l'économie des droits de propriété, complété une dizaine d'années plus tard par l'étude des contrats. Les contrats avaient été négligés jusqu'à cette période car le paradigme économique dominant était fondé sur l'idée que tous les contrats étaient garantis parfaitement et sans coût par le fonctionnement de l'état de droit [(Richer (1991, p.7-8) repris par Williamson (1998, p.28)].

#### *Le troisième niveau : les institutions de gouvernance*

Le troisième niveau est le lieu des institutions de gouvernance. Il n'est plus question de considérer le système institutionnel comme parfait et sans coût. C'est dans cette brèche que la TCT s'engouffre par la comparaison des coûts de fonctionnement des différents dispositifs institutionnels de gouvernance pour déterminer lequel d'entre eux est le plus économe. Il s'agit dorénavant de jouer avec les règles du jeu édictées au sein du second niveau. Williamson qualifie ce niveau d'économie de second ordre en comparaison de l'économie néo-classique considérée comme une économie de troisième ordre (Williamson, 1998)

fondée sur l'analyse marginale.

La TCT innove sur de nombreux points, notamment quant à la conception de la firme. La TCT n'est plus la simple « boîte noire », rôle auquel la théorie micro-économique néo-classique la cantonne. L'unité d'analyse n'est pas les prix et les quantités mais les coûts de transaction. Il ne s'agit pas pour la TCT d'analyser les principes d'équilibre général ou partiel du marché par l'optimum de Pareto. Il s'agit, en revanche, d'analyser « les frontières » entre marché et firme par une méthode contingente et comparative des structures de gouvernance. Le fait d'utiliser un mode de gouvernance plutôt qu'un autre ne doit pas être un choix *a priori* mais doit être déterminé au cas par cas, comme le souligne Coase (1937, p.389) dans le passage suivant repris par Williamson (1998, p.9) : « ...to bridge what appears to be a gap in [standard] economic between the assumption (made for some purposes) that resources are allocated by means of the price mechanism and the assumption (made for some purposes) that this allocation is dependent on the entrepreneur-coordinator. We have to explain the basis on which, in practice, this choice between alternatives is effected ».

Pour Williamson, cette explication du choix d'une structure de gouvernance se fonde sur le principe d'analyse discrète des différentes structures de gouvernance issu des travaux de Simon (1978) portant sur l'analyse comparative des organisations. Le passage suivant y fait référence : « As economics expands beyond its central core of price theory and its central concern with quantities of commodities and money, we observe in it... a shift from a highly quantitative analysis, in which equilibration at the margin plays a central role, to a much more qualitative institutional analysis, in which discrete structural analysis are compared... Such analyses can often be carried out without elaborate mathematical apparatus or marginal calculation. In general, much cruder and simpler arguments will suffice to demonstrate an inequality between two quantities than are required to show the conditions under which these quantities are equated at the margin » (Simon, 1978, pp.6-7, cité par Williamson, 1991, p.270).

Le projet consiste à appliquer ce précepte d'analyse comparative discrète sur la base des trois considérations suivantes. La hiérarchie est le prolongement des relations contractuelles de marché par d'autres moyens. En second lieu, le droit des contrats offre un cadre d'analyse pour définir chaque forme de gouvernance générique. Enfin, l'analyse marginale de l'approche néo-classique n'est pas adaptée à l'étude de l'économie de deuxième ordre (cf. Tableau II).

**Tableau II - Micro économie et économie des coûts de transaction : une comparaison**

	<b>Micro-économie</b>	<b>Economie des coûts de transaction</b>
Unité d'analyse	Prix, quantités	Transactions
Objet d'étude	Marché Equilibre partiel	Organisations, structures de gouvernance
Cadre d'analyse	Equilibre général	Frontière entre marché et firme
Méthode d'analyse	Méthode monolithique	Méthode contingente et comparative

Source : d'après Quélin (2002, p.15).

#### 2.2.4 Le concept de coût de transaction et les facteurs l'influencent

##### *Le concept de coût de transaction et sa décomposition*

Arrow (1969, p.48) a été le premier à utiliser le concept de coût de transaction. Il le définit comme le coût de fonctionnement du système économique : « *market failure is not absolute ; it is better to consider a broader category, that of transaction costs, which in general impede and in particular cases completely block the formation of markets. It is usually though not always emphasized that transaction costs are costs of running the economic system. An incentive for vertical integration is replacement of the costs of buying and selling on the market by the costs of intrafirm transfers; the existence of vertical integration may suggest that the costs of operating competitive markets are not zero, as is usually assumed in our theoretical analysis* ».

Williamson reprend cette notion de coût de transaction pour en préciser le pourtour. Il considère que les coûts du fonctionnement du système économique ne peuvent se réduire à ceux de l'échange marchand. Il les étend aux coûts liés à l'échange organisationnel. Le contrat et les coûts afférents à son établissement sont centraux dans l'analyse qu'il s'agisse des contrats de marché ou de ceux d'origine organisationnelle.

Les coûts se décomposent en fonction du moment de la signature du contrat. Il y a ceux qualifiés d'*ex ante* ou d'*ex post*.

- Les premiers sont à associer aux mécanismes de détermination de la transaction. En

font partie les coûts de négociation du contrat, ceux de rédaction du contrat, et ceux de définition, vérification et authentification des garanties.

- Les seconds sont liés aux mécanismes de pilotage de la transaction comme les coûts de mauvaise adaptation du contrat, les coûts de renégociation du contrat et ceux de suivi et de surveillance du contrat. Dans les coûts *ex post*, il ne faut pas oublier les coûts de rupture du contrat mettant fin à la transaction.

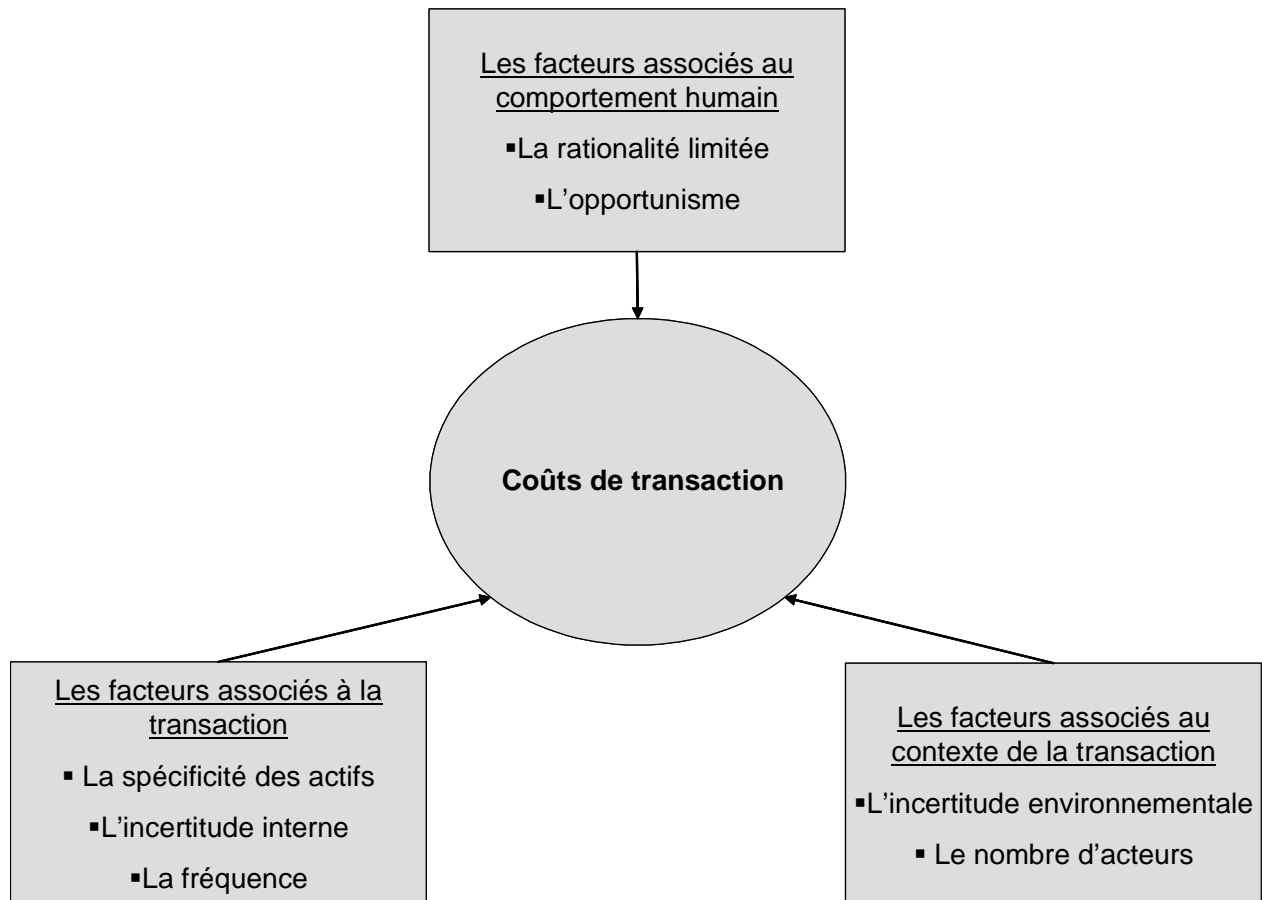
Les coûts de mauvaise adaptation des contrats sont considérés comme fondamentaux quant à la nature comparative de la TCT. Il s'agit de déterminer la structure de gouvernance la plus économe donc la plus adaptée au regard des coûts de gouvernance engendrés. La diversité des formes organisationnelles rencontrées s'explique par cette recherche de la structure de gouvernance minimisant ces coûts. Pour Williamson (1996), repris par Quélin (2002, p.20), la gouvernance a pour objet de traiter, d'identifier, d'expliquer et de résoudre (*mitigation*) tous les problèmes contractuels.

#### *Les facteurs influençant les coûts de transaction*

Les facteurs influençant les coûts de transaction synthétisés dans le schéma suivant (cf. Schéma XXX) peuvent être divisés en trois grandes catégories : ceux liés au comportement humain, ceux associés à la transaction et ceux relatifs au contexte de la transaction.



### **Schéma XXX - Les facteurs influençant les coûts de transaction**



- Les facteurs associés au comportement humain

Concernant les facteurs humains, deux concepts sont mis en avant par Williamson (1975) : celui de rationalité limitée et celui d'opportunisme.

- ✓ Le concept de rationalité limitée de Simon (1957) est essentiel. L'ambition est de dépeindre le comportement humain de manière plus réaliste. Cette rationalité se différencie de la rationalité substantive ou parfaite proposée dans nombre de travaux économiques. Il s'agit de prendre en compte la difficulté pour l'homme à trier et à stocker une information par nature incomplète. L'être humain n'atteint pas de solution optimale mais s'arrête dans sa recherche d'information quand il atteint une solution correspondant à ses besoins. La hiérarchie permet alors de faire face à l'incertitude par l'utilisation de procédures routinières et par la division du processus entre

plusieurs agents. Elle permet de fractionner le risque d'erreur et de prendre les actions de correction adéquates.

- ✓ La notion d'opportunisme est également centrale dans la vision de l'*homo œconomicus* proposée par Williamson. Un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel par la ruse et la tricherie. L'opportunisme y a pour fondement des révélations partielles, déformées ou fausses d'informations pour conclure un contrat dans son propre intérêt ou dans celui d'un tiers (Williamson, 1985). C'est l'hypothèse qui est la plus critiquée par les détracteurs de la TCT. Il s'agit pour ceux-ci d'une vision particulièrement sombre du comportement humain. Williamson ne se contente pas de l'hypothèse classique de l'*homo œconomicus* guidé par son propre intérêt, mais il en propose l'élargissement (Joffre in Koenig, 1999, p.152).

Deux formes d'opportunisme peuvent être distinguées (Coriat & Weinstein, 1995, pp 55-56) : l'opportunisme *ex ante* et *ex post*.

- ✓ L'opportunisme *ex ante* s'appuie sur la tricherie, lors de la négociation d'un contrat, sur les qualités relatives du produit ou du service faisant l'objet de la transaction. Cet opportunisme rejoint le problème de sélection adverse (Akerlof, 1970).
- ✓ L'opportunisme *ex post* ou *post* contractuel émerge lors de la phase d'exécution du contrat. Il se fonde sur l'incomplétude du contrat signé entre les parties. Il y a possibilité de tricherie du fait des difficultés pour surveiller et pour faire respecter la mise en œuvre effective des clauses contractuelles. Cet opportunisme est à associer au risque moral « *moral hazard* » mettant en avant l'impossibilité ou le coût prohibitif pour l'une des parties de s'assurer du respect des engagements par l'autre.

- Les facteurs associés directement à la transaction

Concernant les facteurs d'influence des coûts de transaction associés directement à la transaction, trois catégories se dégagent : la spécificité d'actif, l'incertitude interne et la fréquence.

- ✓ La spécificité d'actif se conçoit comme la qualité d'un actif à ne pas être redéployable sur une autre transaction. Plus l'actif a des attributs spécifiques, moins celui-ci est fongible et peut être affecté sans coût à une autre transaction. La spécificité d'un actif résulte de la combinaison d'une série

d'attributs associés aux qualités intrinsèques du matériel, à sa localisation géographique, aux compétences des salariés et à son affectation à un usage spécifique.

- ✓ L'incertitude interne résulte de la difficulté à prévoir les comportements futurs des parties engagées dans l'échange.
- ✓ Le critère de la fréquence de la transaction révèle son importance lors d'un investissement spécifique entre deux parties qui nécessite la mise en œuvre d'une structure de gouvernance spécifique. La transaction peut être unique, occasionnelle ou récurrente. La fréquence prédispose au choix d'une structure de gouvernance. Par exemple, dans le cas d'une transaction unique, la hiérarchie paraît peu adaptée a priori pour accueillir cette transaction.

Parmi ces trois facteurs d'influence des coûts de transaction, la spécificité d'actifs semble être le facteur le plus important dans la TCT jusqu'à être même considérée par Alchian (1984), repris par Coriat et Weinstein (1995, p.57), comme la seule raison d'être des firmes. Il s'agit d'un renversement de la théorie économique micro-économique néo-classique qui prône l'échange instantané de biens ou de services standard entre des agents économiques anonymes. La spécificité des actifs transforme la nature des relations économiques pour y introduire le temps et la dépendance mutuelle entre des parties.

Il s'agit de faire émerger dans la discipline économique l'analyse des formes contractuelles notamment hybrides entre marché et hiérarchie.

- Les facteurs associés au contexte de la transaction

L'asymétrie d'information entre les parties en présence augmente également par les risques associés au contexte de la transaction. Cette asymétrie est d'autant plus grande que l'environnement est incertain et complexe. On parle alors d'incertitude externe pour la différencier de l'incertitude interne associée directement aux transactions. Les coûts de transaction augmentent avec l'incertitude externe.

Il en est de même du petit nombre d'acteurs. Plus la spécificité d'actifs est potentiellement forte, plus le nombre de fournisseurs ou de prestataires susceptibles de fournir le bien ou la prestation correspondante diminue.

### 2.2.5 Les formes contractuelles : l'appel au droit

Williamson (1985) prône l'analyse des formes de gouvernance à travers les contrats. Il s'agit de se départir de la vision classique légaliste des contrats menant à une conception erronée de ce qu'est un contrat en pratique entre deux parties. Cette analyse se fonde notamment sur les travaux de Lwellyn (1931), un des précurseurs de l'approche dite réaliste des contrats, et sur ceux de Macneil (1974, 1978) précurseur de l'approche relationnelle des contrats.

#### *Le contrat comme structure*

Williamson (2008b) emprunte à Lwellyn (1931) son concept de « contrat comme structure ». Il s'appuie sur la citation suivante : « *[T]he major importance of legal contract is to provide a framework for well-nigh every type of ground organization and for well-nigh type of passing or permanent relation between individuals and groups... - a framework highly adjustable, a framework which almost never acutely indicates real working relations, but which affords a rough indication around which such relations vary, an occasional guide in cases of doubt, and a norm of ultimate appeal when the relations cease in fact to work* » [Lwellyn (1931, pp. 736-737) repris par Williamson (2008, p. 11)].

Il s'agit de s'affranchir d'un droit de portée générale pour lequel les transactions se déroulent dans l'abstraction la plus totale et qui s'applique à tous les cas de figure. L'ambition est d'adopter une approche contractuelle pragmatique plus circonstanciée. Le contrat est considéré, dans cette approche, comme un cadre général ajustable qui ne correspond pas aux relations réelles entre les parties. Il sert de guide à l'élaboration de ces relations et de référence de dernier recours en cas de conflit.

Les travaux empiriques de MacCaulay (1963) portant sur les contrats commerciaux vont dans le sens d'une approche plus pragmatique des contrats. Il souligne que ces rapports contractuels commerciaux sont beaucoup plus informels et co-opératifs que les approches légalistes ne le laissent présager. Les conflits et les ambiguïtés associées au contrat sont résolus par une négociation d'ordre privée entre les deux parties plutôt que par un recours légal.

*Une typologie des différentes formes de gouvernance*

A partir de la conception d'un contrat comme structure générale de gouvernance des relations entre les parties, Williamson (1979) s'appuie sur le travail de MacNeil (1974, 1978) pour proposer une typologie des différentes formes de gouvernance. Ce dernier distingue trois types de contrat.

- Le premier contrat, dit classique, fait référence à la conception standard du contrat d'échange d'un bien standard sur un marché. La transaction est ponctuelle. L'objet est parfaitement défini. L'échange est anonyme. Il n'y a pas de dépendance mutuelle entre les parties. Les transactions sont monétarisées à l'extrême. La règle contractuelle est interprétée au pied de la lettre de manière très légaliste. Le droit du contrat classique sous-tend la conception d'un marché autonome comme forme d'organisation des échanges économiques (Williamson, 1991).
- Le second type de contrat, appelé néo-classique, s'inscrit dans une relation de long terme. L'incertitude est plus forte. Le contrat est incomplet. Il est impossible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités sous-tendant l'échange. Une certaine flexibilité des parties est nécessaire. Des comportements opportunistes peuvent surgir au cours de la relation. Ceux-ci sont sources de conflits et nécessitent l'éventuel arbitrage d'un tiers. Ce type de contrat par sa flexibilité facilite la continuité des échanges et une adaptation efficiente.
- Le dernier type de contrat, dit personnalisé, s'instaure quand l'incertitude est radicale. Des relations personnalisées se développent entre les parties par l'apport de normes qui gouvernent la relation au-delà de l'éventuel accord initial.

Les formes extrêmes polaires des deux contrats donnent lieu dans la réalité à un continuum de contrats, avec au milieu la forme contractuelle dite néo-classique complétant ainsi le triptyque des formes contractuelles idéales.

**Tableau III - Les formes de gouvernance suivant les types de transactions**

		Spécificité des actifs		
		Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
<b>Fréquence des transactions</b>	<b>Faible</b>	Structure de marché <i>Contrat classique</i>	Structure trilatérale <i>Contrat néo-classique</i>	
	<b>Forte</b>		Structure bilatérale	Structure unifiée  <i>Contrat personnalisé</i>

Source : d'après Williamson (1985, p.79).

Le choix de la forme de gouvernance la plus adaptée est le résultat du croisement entre la spécificité des actifs de l'offreur (non spécifique, mixte ou idiosyncrasique) et la fréquence requise (faible ou forte) des transactions.

- Dans le cas d'un investissement non spécifique, le marché est considéré comme la forme de l'échange la plus adaptée. L'existence d'un contrat formel n'est pas indispensable.
- Dans le cas d'un investissement plus spécifique, la structure de gouvernance appropriée dépend de la fréquence des transactions.
  - ✓ En cas de fréquence faible, le contrat néo-classique avec le recours à un éventuel arbitrage par un tiers convient. Une dépendance s'instaure entre les parties avec un risque d'opportunisme.
  - ✓ Dans le cas d'une fréquence forte des transactions, les avantages de la mise en oeuvre d'une structure de gouvernance spécifique sous la forme d'un contrat personnalisé surpassent son coût. Les transactions sont soit internalisées, c'est le cas de la structure unifiée, soit gouvernées par la mise en oeuvre d'une structure bilatérale entre les parties. C'est cette dernière forme, qualifiée d'hybride entre marché et hiérarchie, qui a permis le développement des travaux avec la TCT sur les formes alternatives de gouvernance comme les partenariats ou les alliances.

### 2.2.6 L'intégration verticale et les limites de la firme

La TCT a pour ambition de répondre à une large gamme de questions notamment relatives à l'intégration verticale ou aux limites de la firme. L'analyse de ces problématiques s'inscrit dans une conception du marché inspirée des travaux en économie de Hayek (1945) et dans une conception singulière de la firme fondée sur le travail en théorie des organisations de Barnard (1938).

Pour Williamson, ces deux approches et la conception des coûts de transaction de la TCT qui en est issue partagent les considérations d'efficience de Knight (1941) : « *Men in general, and within limits, wish to behave economically, to make their activities and their organization 'efficient' rather than wasteful. This fact does deserve the utmost emphasis ; and an adequate definition of the science of economics... might well make it explicit that the main relevance of the discussion is found in its relation to social policy, assumed to be directed toward the end indicated, of increasing economic efficiency, or reducing waste* » (Knight, 1941, p.252).

Avant d'approfondir ces questions, il faut rappeler que la TCT en appelle à la fois aux coûts

de transaction et à ceux de production pour expliquer les formes alternatives de gouvernance. Ces seconds types de coûts sont considérés comme secondaires dans le cadre d'analyse. Pour Williamson (1985), les coûts de production du marché sont structurellement inférieurs à ceux de la firme par le recours aux économies d'échelle. Ils ne sont pas considérés comme prépondérants dans l'analyse en comparaison des coûts de transaction. Ils ne peuvent faire pencher la balance à eux seuls en faveur d'une structure de gouvernance particulière. Au final, il s'agit toujours de s'intéresser à la structure de gouvernance la plus efficiente en terme de coût de transaction.

Concernant la problématique de l'intégration verticale, le marché offre des économies d'échelle et d'étendue dans le cas d'une faible spécificité d'actifs et d'une faible incertitude. Il permet de partager les risques. Au niveau des coûts de transaction, le marché fait émerger des structures de mise en concurrence des offres en limitant les distorsions dites administratives ou bureaucratiques telles que des prix de transfert intra-organisationnels supérieurs aux prix de marché. Le mécanisme des prix est avantageux pour économiser les coûts relatifs à la rationalité limitée des acteurs (Williamson, 1989).

Dans une situation où la spécificité des actifs et l'incertitude sont élevées, l'intégration verticale est recommandée. Elle permet de limiter trois risques transactionnels :

- Le premier est celui de rationnement. Il correspond, par exemple, à l'indisponibilité d'une technologie qui rend impossible le déroulement de l'échange sur le marché.
- Le second risque est celui d'une non adéquation entre offre et demande.
- Le troisième risque est relatif à l'incapacité pour le marché de proposer une réponse adaptée à la demande. Il se manifeste par exemple en l'absence d'un réseau de distribution efficace.

Le pendant de la question de l'intégration verticale est celle de la limite de la firme : pourquoi la taille d'une firme est-elle limitée, quelles sont les contraintes agissant sur cette taille ?

Au-delà des distorsions bureaucratiques soulignées précédemment, Williamson (1985) met en avant le principe d'« intervention sélective » accompagnant l'intégration d'une activité. Il fonde son raisonnement sur une interrogation relative à la possibilité de conserver des rapports quasi-marchands au sein de la firme (Eccles, 1981). La firme intégrée devient une division parmi les autres. Il n'y a plus d'incitation à ce que les actifs soient utilisés efficacement. Le revenu disponible de la firme autonome peut dorénavant faire l'objet d'une manipulation discrétionnaire de la part des dirigeants.

Il en va de même des prix de transferts. La perspective d'un gain incite les dirigeants à s'immiscer dans la gestion de la division même au nom de la bonne cause. Il n'y a pas de possibilité de faire appel en dernier recours en cas de conflit.

Ces « ingérences » conduisent à des distorsions de coût expliquant l'impossibilité de faire cohabiter, au sein de la firme, le pouvoir d'incitation du marché et la capacité d'adaptation inhérente à la firme. Finalement, les distorsions bureaucratiques et de coûts conduisent à ce qu'elle demeure limitée en taille et ne devienne pas le lieu de toutes les transactions.

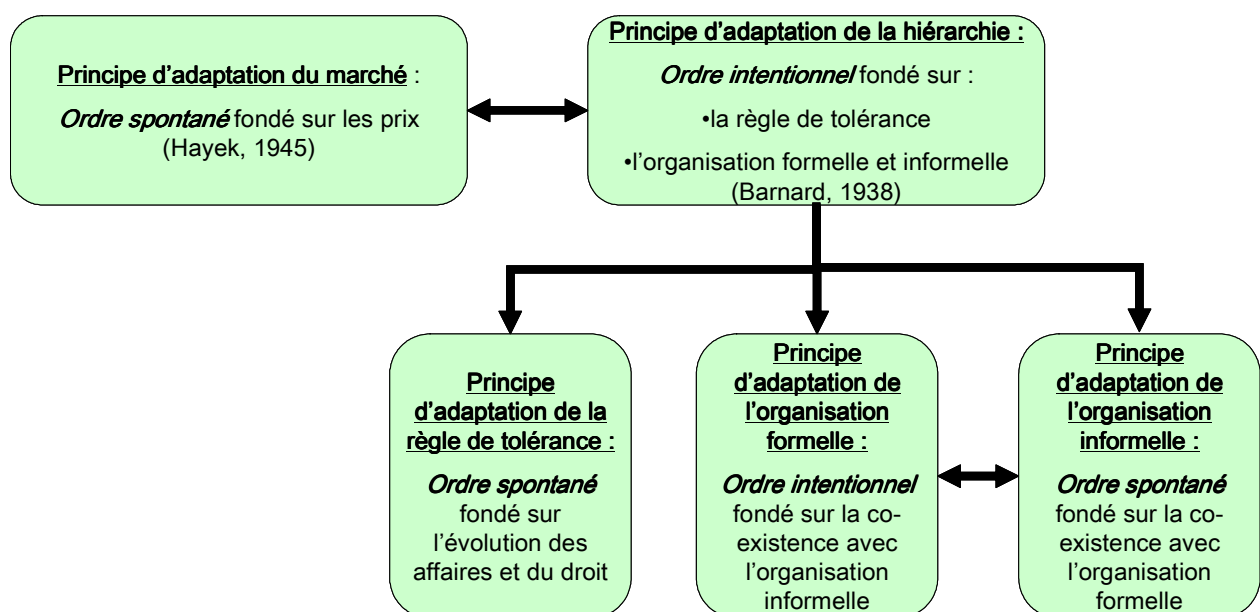
Au final, il s'agit toujours de comparer les gains apportés par une coordination coopérative aux coûts bureaucratiques supplémentaires.

### 2.2.7 Les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie

Williamson (1991a, 1994) propose de revenir sur les fondements de sa théorie pour expliciter les principes d'adaptation associés au marché et à la hiérarchie. Concernant le pôle marché, il se réfère au concept d'ordre spontané inspiré des travaux d'Hayek (1945). Pour la hiérarchie, il se fonde sur l'ordre intentionnel de la hiérarchie, la main visible de Chandler, et se réfère aux travaux de Chester Barnard (1938).

Hayek et Barnard partagent le même attachement à la coopération économique tout en proposant des réponses différentes et s'excluant mutuellement. Pour Williamson, il n'y a pas exclusion entre ordre spontané et ordre intentionnel mais les deux co-existent et forment des modes de gouvernance à la fois visibles et invisibles. Le schéma suivant synthétise les différents principes d'adaptation développés ci-dessous.

**Schéma XXXI - Les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie dans la TCT**





### *L'adaptation de type A pour Autonome*

Dans la philosophie politique d'Adam Smith, le lien social se conçoit comme un penchant de l'homme à l'échange pour promouvoir son propre intérêt. Le bien commun est l'échange marchand. On associe cette philosophie politique à la main invisible : « *Every individuals ... intends only his own gain ; and he is in this, as in so many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention* » [repris de Smith; (1776, p.477) par Williamson (1994, p.323)].

De cette main invisible découle une vision particulière des phénomènes sociaux soulignée par Hayek (1945, p.527). Pour ce dernier, les explications d'un phénomène social soutenues par cette conception conduisent à une meilleure compréhension que celles fondées sur l'intentionnalité de l'homme.

Partant de ces considérations, Hayek (1945) considère le marché comme une forme supérieure d'organisation économique par rapport à la planification centrale. Selon lui, les tenants de cette dernière approche ne tiennent pas compte du fait qu'une information pertinente est nécessairement locale et idiosyncrasique. Celle-ci ne peut être communiquée facilement à un coût raisonnable auprès d'un centre en vue d'y être agrégée et combinée à d'autres informations. Le marché permet la mise en œuvre de processus de décision décentralisés fondés sur le mécanisme des prix. Ces derniers signalent les opportunités et favorisent une adaptation rapide aux changements au sein d'un espace temps donné. L'adaptation est dite de type A pour Autonome (Williamson, 1994). Cette logique poussée à l'extrême conduit « à une atomisation plus ou moins complète de l'économie » (Jensen & Meckling, 1992, p.260 cité par Williamson, 1994 p.324).

### *L'adaptation de type C pour Coopératif*

Le problème de la coopération économique est également central dans les travaux de Barnard. Contrairement à Hayek, cette coopération se fonde sur l'intentionnalité consciente des actions par l'homme.

Pour Barnard (1938, p.9), les sciences sociales en général et l'économie en particulier omettent de leur analyse les phénomènes sociaux et les processus de coordination intentionnels. Ils ne prennent pas non plus en compte le rôle de l'organisation formelle comme élément fondamental de la vie sociale (Williamson, 1994). Barnard définit

l'organisation formelle comme « *that kind of cooperation among men that is conscious, deliberate, purposeful* » (1938, p.4). La hiérarchie est, pour Barnard, une forme organisationnelle, plus adaptée que le marché, dans le cas d'un besoin de réactivité entre des étapes interdépendantes. Confronté à un environnement changeant, la survie d'une organisation dépend de sa capacité d'adaptation pour réajuster ses processus en interne.

- La règle de tolérance

L'avantage principal de la hiérarchie, par rapport au marché, réside dans sa capacité à exercer l'autorité. Les activités économiques, par l'autorité, peuvent être coordonnées de manière délibérées et conscientes. Pour Williamson (1994), l'autorité est fondée sur deux forces spontanées, quasi invisibles : la règle de tolérance « *forbearance law* » et l'organisation informelle.

La règle de tolérance hiérarchique se distingue de la règle légale du marché par la nature du dernier recours en cas de litige qu'il soit relatif aux prix, aux délais de livraison, à la qualité du bien ou de la prestation de services. Pour la règle de tolérance, la cour d'appel est interne à l'organisation. Dans le cas d'un marché, il s'agit des tribunaux. L'accès à ces derniers n'est pas possible en cas de litige hiérarchique.

La justification de la règle de la tolérance se fonde sur deux préceptes. Premièrement, les parties en présence ont une connaissance approfondie du contexte de la dispute permettant une meilleure prise en compte des avantages et des inconvénients des différentes alternatives. Cette connaissance intime du contexte limite les coûts par rapport à un recours de nature juridique. En second lieu, le fait de recourir à la justice diminuerait l'efficacité et l'intégrité de la hiérarchie. La firme ne deviendrait alors plus qu'un système de contractualisation interne (Williamson, 1985, pp 218-222). Les parties en conflit résolvent donc leurs différends par eux-mêmes ou en faisant appel à la hiérarchie pour trancher le litige.

Cette doctrine se heurte et s'oppose frontalement à une autre conception de la firme, celle d'Alchian & Demsetz (1977, p.777). Ces auteurs considèrent que la firme n'a ni pouvoir, ni autorité, ni mécanismes disciplinaires pouvant la différencier des contrats sur un marché.

Deux questions émergent de ce débat. D'où le principe de tolérance vient-il ? Émane-t-il d'une action intentionnelle, ou est-il spontané ? Pour Williamson, ce principe est un produit de l'évolution des affaires et du droit conduisant à des pratiques contractuelles non intentionnelles. Par ces origines spontanées, le principe de tolérance est présent de manière presque « subliminale ». Il est quasiment indétectable. Il ne nécessite donc aucune justification pour être effectif.

- L'organisation formelle et informelle

L'organisation informelle est le pendant de l'organisation formelle pour Barnard (1938). Les deux co-existent. L'organisation informelle est spontanée. L'organisation formelle est, quant à elle, intentionnelle. Un double mouvement permet à chacune des organisations d'exister et de se définir mutuellement. Elles sont inséparables. La citation suivante de Barnard (1938, p.169), reprise par Williamson (1994, p.325), souligne cette dimension d'une organisation : « *Since the efficiency of organization is affected by the degree to which individuals assent to orders, denying the authority of an organization communication is a threat to the interests of all individuals who derive a net advantage from their connection with the organization, unless the orders are unacceptable to them also. Accordingly, at any given time there is among most of the contributors an active personal interest in the maintenance of the authority of all orders which to them are within the zone of indifference. The maintenance of this interest is largely a function of informal organization* ».

#### 2.2.8 Les formes hybrides

La TCT propose un cadre d'analyse pour expliquer les formes de gouvernance hybrides entre marché et hiérarchie. Ce pan de recherche a été développé par Williamson pour répondre aux critiques signalant son désintérêt pour les formes alternatives de gouvernance (Williamson, 1991). Il s'agissait de réduire l'écart entre les premiers développements de la théorie, centrés principalement sur la dichotomie entre marché et hiérarchie et les formes de gouvernance des transactions empiriquement observables.

Cet attachement de Williamson (1991) à une théorie collant au réel l'entraîne à développer la TCT au-delà des concepts évoqués dans ses premiers travaux. Pour cela, il se fonde notamment sur les travaux en droit de MacNeil (1974,1978). Il passe alors d'un raisonnement axé sur une logique d'exclusion des possibilités des formes de gouvernance à une logique d'inclusion -c'est à dire d'un raisonnement fondé sur le principe stipulant qu'une structure de gouvernance est soit le marché ou la hiérarchie (Williamson, 1975)- à une logique où une structure de gouvernance peut être à la fois le marché et la hiérarchie (Williamson, 1991a, 1994). Pour Williamson, il s'agit d'allier la capacité « merveilleuse » d'adaptation du marché à la non moins « merveilleuse » capacité d'adaptation de la hiérarchie.

Le concept de formes hybrides apparaît, au fur et à mesure, dans les travaux de Williamson. Quélin (2002 p.51) situe son émergence dans l'ouvrage de 1985 « *The Economic Institutions of Capitalism* » d'où il tire la citation suivante reprise de Williamson (1985, p.83) : « *supposons que les transactions soient ordonnées en fonction de l'autonomie maintenue par les parties en présence. Les transactions de marché seraient localisées à un extrême. D'autres transactions, fortement centralisées et organisées selon le principe hiérarchique, seraient à l'autre extrême tandis que les transactions hybrides seraient localisées entre ces deux pôles* ».

Les formes hybrides émergent lorsque un nombre limité de partenaires est disponible pour conclure une transaction et lorsque l'actif est considéré comme moyennement spécifique. La structure de gouvernance hybride présente l'avantage de réduire les distorsions bureaucratiques liées à l'intégration verticale, tout en permettant l'émergence d'un environnement transactionnel favorisant l'apparition des mécanismes de prix. Elle permet donc à la fois de bénéficier de l'adaptation de type A et de celle de type C.

Les formes hybrides nécessitent de recourir aux contrats néo-classiques. En comparaison au contrat classique, ce type de contrat permet de faire face aux perturbations de l'environnement en favorisant le besoin d'adaptation aux nouvelles exigences apparaissant au cours de la vie du contrat. Il encourage l'émergence d'une zone de tolérance absorbant les difficultés d'alignement entre les parties.

Par rapport au contrat classique, cette forme de gouvernance requiert l'existence d'instruments de contrôle pour surveiller la bonne exécution des transactions par la mise en oeuvre de mécanismes tels que des comités de suivi, des dispositifs de pénalités en cas de non respect des clauses contractuelles. Ce type de contrat offre également la possibilité d'arbitrage par un tiers arbitre en cas de conflit (Williamson, 1991). Cet ensemble de mesures a pour objectif de réduire les inefficiences associées au risque d'opportunisme de la part d'un des co-contractants avant ou après la contractualisation.

Ces mécanismes permettent également de contrer les effets indésirables de la rationalité limitée des agents par le transfert au co-contractant d'information adaptée à la situation. Ceci permet un suivi adéquat de l'exécution des transactions. Suivant cette conception, les livres ouverts pourraient être une des réponses instrumentales aux inefficiences inhérentes à ce type de transactions.

L'engagement crédible est un autre pan des mécanismes pouvant être mis en oeuvre pour renforcer le respect mutuel du contrat par les co-contractants. Il s'agit de se distinguer, encore une fois, de la conception classique du contrat pour laquelle la promesse contractuelle peut être tenue à un coût faible. Pour Williamson, il s'agit de considérer comme

économiquement efficaces les formes d'engagement crédibles. Le « transfert d'otages » par un client auprès de son fournisseur permet à ce dernier d'investir dans des actifs spécifiques sans risquer une rupture opportuniste du contrat de la part du client. A la différence de la théorie des jeux, le « transfert d'otages » n'est pas fondamentalement négatif mais, au contraire, favorise l'échange en renforçant le contrat. L'engagement crédible peut également se manifester par l'investissement du client dans un dispositif permettant d'accueillir l'actif spécifique du fournisseur (Williamson, 1983).

**Tableau IV - Les différences entre les formes de gouvernance suivant leurs attributs**

Caractéristiques		Structure de gouvernance		
		Marché	Hybride	Hiérarchie
<i>Instruments</i>	Intensité des incitations	++	+	0
	Contrôles administratifs	0	+	++
<i>Attributs de la performance</i>	Adaptation (A) : adaptation autonome par le signal des prix	++	+	0
	Adaptation (C) : adaptation intentionnelle par la coopération	0	+	++
<i>Régime contractuel</i>	Contrat complet	++	+	0

0: faible ; + : moyen ; ++ : fort

Source : traduit et adapté de (Williamson, 1991).

En synthèse, la forme hybride permet donc de bénéficier, à la fois de l'adaptation de type A et de celle de type C, sans disposer du potentiel d'adaptation maximal de chacune des formes polaires prise séparément. L'intensité des incitations propres au marché, ainsi que l'intensité des contrôles administratifs propres à la hiérarchie y sont moyennes. Le régime contractuel est semi-légaliste. Le tableau précédent illustre les différences entre les attributs, distinguant les formes hybrides de gouvernance de celles du marché et de la hiérarchie.

### 2.2.9 Opportunisme, calcul économique et confiance

Williamson (1993) détaille sa version de l'opportunisme à travers sa conception du calcul économique et de la confiance. Il nous livre une vision plus subtile de ces concepts que les critiques ne le laissent envisager. Se fondant sur le constat de Gambetta (1988) sur le caractère insaisissable de la confiance, Williamson (1993) propose d'y revenir par la

conception du calcul attachée au raisonnement économique. Il critique pour cela le concept de confiance calculatoire « *calculative trust* » présent dans la littérature en sciences sociales qui serait contradictoire jusque dans ses termes.

### *Les calculs économiques*

L'approche économique des organisations serait, pour Williamson, plus fondée sur le calcul que les autres sciences sociales. Ceci en fait son caractère distinctif. Selon lui, une conception erronée du calcul conduirait certains économistes à des excès dans la mesure de nombreux phénomènes. Pour Williamson (1993), il s'agit non pas de diminuer la part des calculs dans l'analyse des phénomènes mais de l'accroître par une refondation des hypothèses sous-tendant le concept même de calcul. L'idée est de reconsidérer le calcul dans une approche prudentielle de long-terme, par la prise en compte des limites associées à la rationalité limitée, au lieu de le fonder sur une approche du calcul court termiste.

Deux conceptions de l'opportunisme s'affrontent. Dans la conception étroite, tout incite à ce que le contrat puisse être rompu en toute impunité. Dans la seconde conception, la TCT stipule qu'une fois qu'il y a prise de conscience des risques d'opportunisme des acteurs, il est plus sage de donner et de recevoir des engagements crédibles. Cette réponse plus calculatoire favorise les échanges par rapport à la conception fondée sur un calcul à court terme. L'objet est donc d'organiser les transactions pour économiser sur la rationalité limitée et de se prémunir en même temps des risques de comportement opportuniste. Les engagements crédibles émergent quand les contrats incomplets sont analysés dans leur totalité, ce qui prémunit de toute approche calculatoire « obsessionnelle » voire tronquée, ou à l'inverse d'une approche niant la part calculatoire du raisonnement économique.

Une approche calculatoire qualifiée d'obsessionnelle conduit pour Williamson à un excès de contrôle. Ce dernier entraîne alors à des effets imprévus et dysfonctionnels par rapport à sa visée initiale. Une application « naïve » du concept calculatoire conduit donc à des excès. Ces derniers peuvent néanmoins être rectifiés par leur intégration au sein du dispositif de calcul initial. Il s'agit donc de construire des systèmes de contrôle prenant en compte l'ensemble des conséquences attendues ou inattendues dans une approche moins étreinte du calcul.

L'approche calculatoire tronquée -« *truncated* »- fait, quant à elle, référence aux conceptions économiques fondées sur des acteurs « myopes » sans capacité projective. Williamson cite

le courant portant sur la dépendance des ressources dont l'hypothèse est que les disparités en terme de pouvoir conduisent à une dépendance contractuelle non souhaitée. Cette dépendance résulte de l'incapacité des agents à se projeter et à se prémunir du basculement d'une situation initiale, où le nombre d'offreurs est important, à une situation lors du renouvellement du contrat où le nombre d'offreurs a drastiquement diminué. Une des parties peut alors se trouver en situation désavantageuse par rapport à l'autre suite à la signature du premier contrat.

Pour Williamson, la TCT prend en compte ce risque de dépendance en la traitant comme condition prévisible. Par cette disposition, la perspective de la TCT est efficiente dans la limite où la spécificité d'actifs génère des bénéfices supérieurs aux coûts supplémentaires engendrés par les mécanismes de gouvernance. Cette efficacité calculatoire n'est valable qu'à condition que les prix, la spécificité d'actifs et les dispositifs contractuels d'engagements crédibles soient déterminés simultanément. Dans le cas contraire, l'approche calculatoire deviendrait problématique.

### *La confiance*

Pour Williamson (1993), les concepts de confiance et de risque seraient similaires. Les situations de confiance seraient même une sous-classe de celles impliquant le risque. La confiance est nécessaire lorsqu'une personne accepte d'être soumise au comportement risqué d'une autre personne. Les gains attendus excèdent alors les pertes. Gambetta (1988) souligne que la confiance est associée à la probabilité qu'une personne réalise une action bénéfique incitant à débiter une relation avec elle : « *[There] is a degree of convergence in the definition of trust which can be summarized as follows : trust... is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action... When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him* ».

Williamson reprend à son compte les arguments de Gambetta (1988) pour critiquer le concept de confiance calculatoire. Il s'agit de rendre le concept de confiance plus transparent en considérant la confiance calculée comme incluse dans le risque calculé. Il prône une utilisation plus restreinte et prudente du concept de confiance en sciences sociales. Selon lui, il faut distinguer la confiance personnelle non calculatoire de la confiance calculatoire incluse dans le concept de risque.

Pour Williamson, il existe un risque à pousser outre mesure la dimension calculatoire dans des relations. Il y a un coût à rendre les choses mesurables. Si ce coût excède les gains associés à la mesure, il est alors plus sage d'être tolérant en refusant d'internaliser à tout prix les externalités. L'analyse marginale ne serait pas efficiente dans ce cas de figure mais l'analyse discrète des structures de gouvernance le serait. Il s'agit de prendre en compte l'atmosphère dans laquelle les transactions se déroulent. Les obligations non formalisées ne doivent pas nécessairement devenir contractuelles et donc exécutoires en dernier ressort par la justice. L'auteur met en avant les satisfactions non économiques liées à l'échange pour limiter les excès de l'approche calculatoire marginaliste.

Il faut également considérer le cas où la dimension calculatoire est contraire à l'esprit dans lequel se déroulent certaines transactions. La dimension calculatoire introduit alors un risque sur la viabilité des échanges. Les relations calculatoires introduisent un risque pour les relations non calculatoires de se faire passer comme calculatoires. A l'inverse les relations calculatoires peuvent faire l'objet d'une interprétation involontairement positive par l'autre partie. Les relations non calculatoires, qui sont continuellement sujettes à une reclassification dans la catégorie calculatoire, sont donc dans la pratique calculatoires. L'analyse discrète permet un cadre d'analyse calculatoire tout en évitant de détruire l'esprit non calculatoire sur lequel la relation est fondée.

La confiance personnelle est idiosyncrasique selon Williamson. En outre, elle se caractérise par une absence de surveillance et un penchant au pardon. Certaines personnes sont naturellement poussées à se comporter de manière non calculatoire. D'autres, à l'inverse, vont considérer qu'il n'est pas en leur faveur de se comporter de manière calculatoire dans la relation, ce qui revient à l'être dans une vision contractuelle à long terme.

Pour Williamson (1993), le terme de confiance, proprement dit, ne doit être réservé qu'à des relations spécifiques comme celles qui ont lieu en famille, avec les amis, ou en amour. La trahison est associée à ce type de relations. Quant à la rupture contractuelle, elle est liée aux relations calculatoires.

Williamson reprend également l'analyse de Dunn (1988) pour qui la confiance dans les personnes doit être limitée au profit de la confiance inscrite dans la construction des institutions économiques sociales et politiques. Il s'agit de distinguer la confiance passion associée à la confiance personnelle, de la confiance comme modalité de l'action humaine liée cette fois-ci à la confiance institutionnelle : l'« *hyphenated trust* ». Ce dernier type de confiance doit s'envisager en tant que contexte social et organisationnel au sein duquel les transactions se déroulent.



La confiance comme le pouvoir seraient au final, selon Williamson, des concepts décevants pour l'analyse économique, voire sociologique. L'approche contractuelle de long terme avec le mécanisme d'engagement crédible serait donc le fondement sur lequel toute analyse économique devrait voir le jour. Le concept de confiance calculatoire, contradictoire dans ses termes mais sympathique -« *user friendly* »-, serait fallacieux en décrivant un monde du point de vue des « innocents » en oubliant celui des « cyniques ». Pour Williamson, il s'agit de prendre en compte ces considérations si l'on veut coller au mieux à la réalité des contrats commerciaux.

#### 2.2.10 Conclusion de la partie

Cette partie a permis de revenir sur les fondements de la TCT. Nous l'avons fait par la description des concepts clés de la théorie soit présents depuis ses débuts, soit ajoutés au cours des quarante dernières années.

Ce travail souligne la diversité des emprunts de la TCT à diverses disciplines comme le droit ou la théorie des organisations. Cela en fait une théorie économique carrefour, s'enracinant dans le courant institutionnaliste, avec au cœur le concept de coût de transaction et la « découverte » des différents facteurs influençant ce coût. Cette réflexion s'articule autour du contrat et de la diversité des formes de gouvernance qui en découle. Le travail de Williamson propose des pistes de réflexion sur les questions d'intégration verticale et des limites de la firme en faisant appel notamment aux structures de gouvernance hybrides. Ces dernières s'appuient à la fois sur le principe d'adaptation de type autonome lié au marché et sur le principe d'adaptation de type coopératif relatif à la hiérarchie. Enfin, nous sommes revenu sur la conception du calcul économique de Williamson et la notion d'opportunisme associée. Celle-ci exclut tout appel à la confiance dans l'analyse économique au profit du mécanisme d'engagement crédible.

## **2.3 La théorie des coûts de transaction pour l'analyse de l'externalisation**

### **2.3.1 Introduction de la partie**

Cette partie a pour objectif de montrer en quoi la théorie des coûts de transaction peut présenter un intérêt pour étudier le phénomène qui nous intéresse dans cette thèse, à savoir l'externalisation.

Nous le ferons, tout d'abord, en nous appuyant sur la seule TCT. Dans ce cas, il s'agira de considérer que l'analyse de ce phénomène nécessite de renverser la logique d'intégration verticale du marché vers la firme, primant initialement au sein de la TCT, pour envisager l'inverse, c'est-à-dire l'externalisation d'une activité de la firme vers le marché. Ensuite, nous évoquerons l'approche par les ressources et les compétences, notamment en tant que complément de la TCT pour analyser les problématiques relatives à l'externalisation.

### **2.3.2 La théorie des coûts de transaction et l'externalisation**

*L'externalisation : un renversement de la TCT*

Pour Barthélémy (2000), si on analyse le phénomène de l'externalisation sous l'angle de la TCT, nous nous apercevons qu'il consiste en un renversement de la conception initiale de la théorie. Celle-ci part du marché pour expliquer l'existence des firmes. Dans le cas de l'externalisation, il s'agit à l'inverse de considérer l'organisation comme la solution par défaut. Nous passons de l'explication des « *market failures* », à l'explication des « *organization failures* » (Barthélémy, 2000).

On se rapproche de la conception de Ghoshal & Moran (1996) pour qui il convient de partir du « succès » des organisations hiérarchiques, pour expliquer le progrès ininterrompu de nos économies : « *Efficient, energetic, and well-functioning organizations surround us. Their ability to continuously improve their own productivity underlies the uninterrupted progress of our economies, and their talent for creating new products and services has consistently improved the quality of our lives and surroundings* » (Ghoshal & Moran, 1996, p.30). Le point de départ du raisonnement de la TCT portant sur l'efficacité des structures de gouvernance ne serait pas le bon. Ces auteurs prônent l'émergence d'une économie organisationnelle avec les organisations comme point d'entrée. Nous partageons leur critique relative au

recours systématique au marché en tant que point de départ de l'analyse. A l'inverse, nous pouvons nous interroger sur la primauté faite par ces auteurs aux organisations dans l'explication des « progrès » économiques de nos sociétés.

Dans cette partie, nous nous cantonnons à nous référer aux prescriptions de la théorie des coûts de transaction en prenant les organisations comme point de départ à l'analyse. Le principe fondamental est que l'externalisation d'une activité est souhaitable quand la somme des coûts de production et de transaction externes est inférieure à celle des coûts de production et de transaction internes.

### *Les prescriptions de la TCT*

En ce qui concerne les liens entre les spécificités d'actifs et l'externalisation, Aubert & al. (1996) déduisent du travail de Williamson les deux positions polaires suivantes. En cas d'actifs génériques, il y a recours au marché. En revanche, les choses se compliquent dans le cas d'actifs moyennement spécifiques. Des risques regroupés sous le concept de « *hold-up* » apparaissent. Le *hold-up* consiste à profiter de l'éventuelle dépendance de son partenaire pour s'accaparer tout ou partie de la « quasi-rente organisationnelle ». Cette rente se conçoit comme le gain d'efficacité associé à l'utilisation de certains actifs de production à l'aide d'un mode de coordination particulier, en l'occurrence l'externalisation (Brousseau, 1993a, pp. 100-101). La répartition de la quasi-rente organisationnelle résulte d'un rapport de force. Elle est fonction du niveau de spécificité des actifs. Plus les actifs sont spécifiques, moins les menaces de ré-internalisation ou de changement de prestataire sont crédibles. Plus les actifs sont spécifiques, plus il faut se prémunir du risque de *hold-up* en les conservant en interne (Barthélémy, 2000).

Par ailleurs, l'externalisation donne naissance à des actifs spécifiques, entre le client et le fournisseur, et ce en dehors des actifs initialement transférés. Zaheer & Venkatraman (1995) évoquent le terme d'actifs spécifiques processuels « *business process specific assets* ». Barthélémy y ajoute les actifs spécifiques humains permettant au client et au fournisseur ou au prestataire de gérer un surplus de valeur ajoutée. Il s'agit de la quasi-rente relationnelle évoquée par Aoki (1988). Cette dernière peut faire l'objet d'un *hold-up* de la part du prestataire. A l'inverse, ce risque de *hold-up* peut être réduit par les compétences spécifiques développées par le prestataire pour le client lors du processus d'externalisation. Ce sont les « *relation specific skills* » constituées au fur et à mesure de la relation. Ces compétences incitent le prestataire à continuer la relation pour ne pas perdre ses

investissements engagés.

L'externalisation pousse les prestataires à standardiser les actifs qui vont leur être transférés (Ang & Cummings, 1997). Pour la TCT, les économies d'échelles sont fondamentales quand on compare un prestataire à un service interne. Les prestataires utilisent ces actifs une fois standardisés pour réaliser les prestations de services des autres clients. Cette standardisation des actifs peut se faire au détriment des clients en proposant des prestations des services moins adaptées à leurs besoins.

Si l'on s'intéresse dorénavant aux liens entre incertitude et outsourcing, la TCT prescrit que plus l'incertitude interne ou externe est élevée, plus l'intégration verticale est recommandée. Concernant l'incertitude interne associée aux transactions, il peut s'agir de l'incertitude quant à la qualité des équipements et du personnel qui vont être transférés au fournisseur. Pour le client, l'incertitude interne est relative aux capacités du prestataire de répondre à ses besoins en terme de compétences. Cela rejoint le risque de « *selection adverse* » (Akerlof, 1970). L'incertitude interne pour le client peut également être associée au fait que le prestataire favorise ses intérêts au détriment de celui de son client. On parle alors d'aléa moral (Alchian & Woodward, 1988).

Quant à l'incertitude externe, elle est liée premièrement à l'évolution des marchés en terme de demande de volumes, de prix et de concurrence. En second lieu, l'incertitude externe est associée aux changements environnementaux dus à la réglementation, aux interventions gouvernementales et aux pressions sociales. Enfin, cette incertitude peut être de nature technologique en général ou relative à la technologie utilisée par l'entreprise dans le cadre de la transaction étudiée (Barthélemy, 2000). Dans ce dernier cas, les actifs peuvent devenir rapidement obsolètes. Il est alors conseillé de ne pas les réinternaliser (Balakrishnan & Wernerfelt, 1986 ; Walker & Weber, 1984).

Après la spécificité d'actifs et l'incertitude, la fréquence des transactions est également censée influencer sur le choix de conserver en interne ou d'externaliser une activité.

Si l'on conserve la logique du renversement de la TCT, seules les activités à faible fréquence doivent être externalisées. Or, ceci ne semble pas être conforme avec les observations comme le souligne Barthélemy (2000) : « *la plupart des opérations d'outsourcing actuelles portent sur des fonctions support, dont la fréquence d'utilisation est par définition très élevée (voire infinie)* » (Barthélemy, 2000, p.115). Il prend pour exemple les fonctions dites de support, à l'instar de l'IT, dont la fréquence est importante mais qui sont néanmoins externalisées. Barthélemy (2000) en conclut que la fréquence des transactions n'est pas primordiale dans le choix d'externaliser ou de conserver en interne une activité.

### 2.3.3 L'approche par les ressources et les compétences comme complément de la TCT pour l'analyse de l'externalisation

#### *Les concepts fondamentaux de l'approche par les ressources et les compétences*

L'approche par les ressources est un courant théorique qui s'est développé à partir des années 80. A la différence de la TCT, ce courant est toujours en cours d'élaboration. On y associe un ensemble de travaux portant sur les compétences « *capabilities* » et sur les compétences dynamiques « *dynamic capabilities* ».

Ces travaux ont pour fondement l'analyse du rôle des innovations techniques et organisationnelles dans le progrès économique de Schumpeter (1942), tirée de son livre « *Capitalism, Socialism, & Democracy* ». Un autre ouvrage de Penrose « *The Theory of the Growth of the Firm* » a plus directement inspiré les tenants de ce courant. L'auteur y remet en cause deux hypothèses simplificatrices sur lesquelles se base l'économie industrielle : l'homogénéité des firmes d'un même secteur en terme de ressources et la mobilité parfaite de ces mêmes ressources.

Une première typologie en est issue. Il s'agit de distinguer les ressources physiques des ressources humaines. La différence de performance entre firmes s'explique par la différence de capacité entre les firmes pour se procurer, exploiter et valoriser ces ressources. Les ressources sont considérées comme les moyens tangibles et intangibles à la disposition d'une firme pour atteindre ses objectifs (Wernerfelt, 1984). Ces dernières sont différentes entre les firmes d'un même secteur et non parfaitement mobiles. Elles peuvent être classifiées comme stratégiques si elles engendrent un avantage concurrentiel pour la firme. Dans ce cas, elles sont imparfaitement imitables, imparfaitement substituables, uniques ou rares et non dépendantes de ressources complémentaires (Donada, 1998).

Au concept de ressources, un article de Richardson (1972) « *The Organization of Industry* » a introduit le concept complémentaire de compétence « *capability* » (Williamson, 1999). Dans la lignée de ce travail, Prahalad & Hamel (1990) approfondissent le concept de compétence en soulignant le rôle des compétences clés « *core competences* ». Une compétence clé est censée apporter un avantage concurrentiel durable à la firme la possédant. Elle est considérée comme stratégique. Les compétences sont issues de l'interaction des ressources au sein de la firme : « *The capabilities of a firm are what it can do as a result of teams of resources working together* » (Grant, 1991, p.120).

A la différence des ressources, les compétences ne peuvent faire l'objet d'un échange sur un

marché (Barthélemy, 2000). Elles sont propres à une entreprise (Dierickx et Cool, 1989). Leur accumulation et leur croissance sont liées à la masse des actifs initialement présente au sein de la firme et à leur interconnexion. Elles sont soumises à des contraintes temporelles : « *même en doublant les budgets alloués, on ne peut pas doubler la vitesse d'accumulation des compétences* » (Dierickx et Cool, 1989 repris par Barthélemy, 2000, p.215).

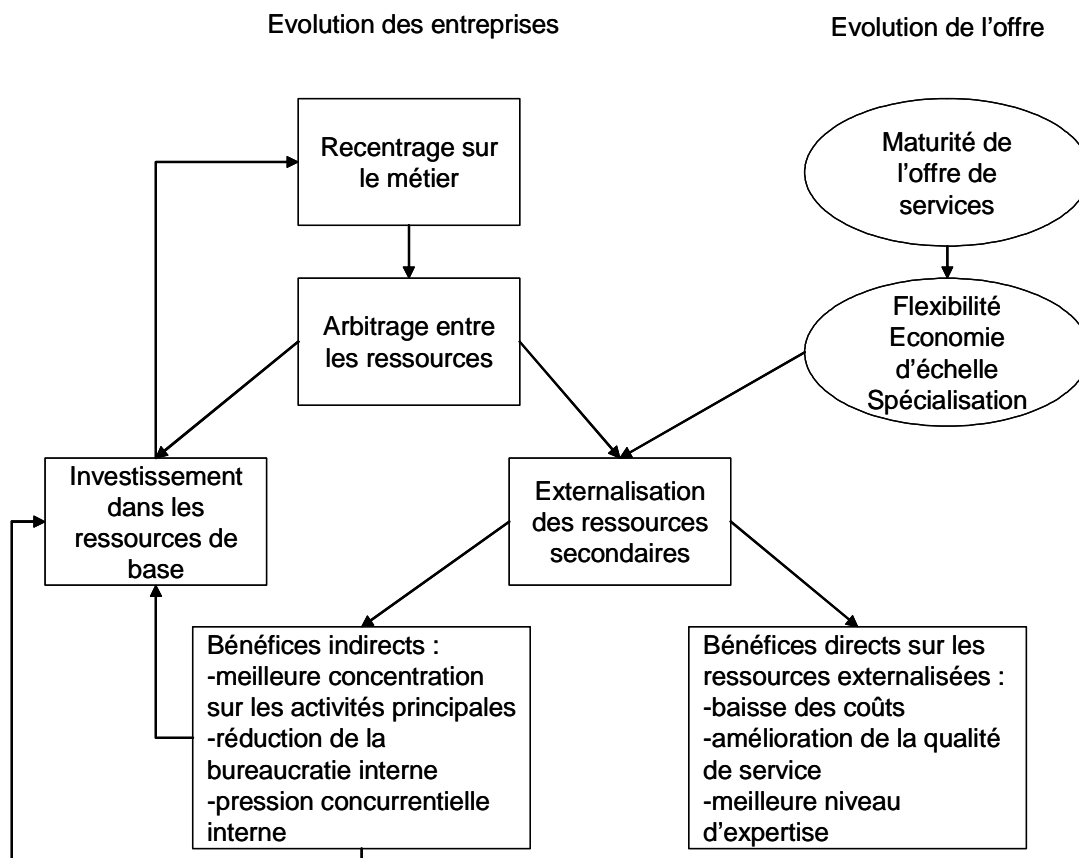
En outre, les compétences s'érodent à travers le temps : « des investissements importants en matière de formation du personnel, d'infrastructure et de R&D sont nécessaires pour maintenir un stock d'actifs opérationnel » (Dierickx et Cool, 1989 repris par Barthélemy, 2000, p.215). Il existe en plus une difficulté fondamentale pour identifier le lien entre les compétences disponibles et la performance de la firme : « dans de nombreux cas, les entreprises qui disposent d'un avantage concurrentiel éprouvent des difficultés à percevoir quelles ressources et compétences sous-tendent cet avantage concurrentiel » (Dierickx et Cool, 1989 repris par Barthélemy, 2000, p.215).

Plus récemment Dosi & Teece (1998, p.284) donnent une définition plus large de la notion de compétence : « [...] *a firm's distinctive competence needs to be understood as a reflection of distinctive organizational capabilities to coordinate and to learn. By 'organizational capabilities' we mean the capabilities of an enterprise to organize, manage, coordinate, or govern sets of activities. The set of activities that a firm can organize and coordinate better than other firms is its distinctive competencies. Posed differently, a distinctive competence is differentiated set of skills, complementary assets, and organization routines which together allow a firm to coordinate a particular set of activities in a way that provides the basis for competitive advantage in a particular market or markets* ». Le concept s'étend désormais à la coordination et à l'apprentissage sur la base des aptitudes, des actifs et des routines de la firme.

### *L'approche par les ressources et l'externalisation*

Le courant des ressources insiste sur les limites en terme de ressources dont la firme dispose. Cette dernière est tenue de se focaliser sur les compétences dites stratégiques qui font partie du cœur de métier. La décision d'externalisation repose alors sur la distinction entre compétences stratégiques et compétences périphériques (Venkatesan, 1992).

### Schéma XXXII - L'outsourcing et la théorie de la ressource



Source : Delmond (1991, p.121) d'après Quinn, Doorley et Paquette (1990).

La firme est censée externaliser les ressources identifiées comme secondaires pour investir et renforcer davantage celles jugées plus stratégiques (Quinn, Doorley et Paquette, 1990). Le schéma ci-dessus (cf. Schéma XXXII) décrit le raisonnement. Les bénéfices engendrés sont soit directs, soit indirects.

Dans la première catégorie, nous pouvons citer une baisse des coûts, l'amélioration de la qualité de service et un meilleur niveau d'expertise de la firme. Les bénéfices indirects sont liés à une meilleure concentration sur les activités principales, à une réduction de la bureaucratie interne et à une pression concurrentielle interne accrue. Ce raisonnement n'est envisageable qu'à condition que l'existence d'un marché d'offre de services mature permette un fonctionnement du marché en adéquation avec les concepts d'économies d'échelle, de flexibilité et de spécialisation. Néanmoins, la question de ce qu'est le « cœur de métier » demeure entière. Une ressource peut être considérée comme stratégique par un manager et pas par l'autre (Venkatesan, 1992).

*Une mise en perspective de l'approche par les ressources à l'aune de la TCT*

- Une critique de l'approche par les ressources par Williamson

Pour Williamson (1999), l'approche par les compétences se fonderait essentiellement sur des « *success stories* » *a posteriori* à partir desquelles on identifierait les ressources clés en comparaison de celles dont bénéficient les concurrents. L'approche n'est pas prescriptive et ne porte donc pas le même projet scientifique que la TCT. La notion de compétence, à l'instar de celle de transaction, est considérée comme tautologique et trop élastique. En outre, le concept de compétence fait appel à de nombreux pans théoriques, tels que la coordination et l'apprentissage sur la base des aptitudes, des actifs et des routines de la firme. Une opérationnalisation plus fine du concept n'en est que plus impérieuse. Il s'agit, pour cet auteur, d'être dans la capacité de suggérer aux firmes quand et comment reconfigurer leurs compétences clés en lieu et place d'une rationalisation *a posteriori*.

Dans cette optique, Williamson (1999) propose de tisser des liens entre la TCT et l'approche par les ressources en comparant les grandes hypothèses sur lesquelles se fondent les deux courants. Il propose d'examiner les hypothèses liées au comportement humain, aux unités d'analyse, à la conception de la firme et aux objectifs servis par l'approche.

Concernant les hypothèses psycho-comportementales, l'approche par les ressources partage le concept de rationalité limitée avec la TCT. Celle-ci semble être plus implicite qu'explicite par la référence à l'apprentissage et à l'incomplétude des contrats. En revanche, le courant des ressources semble se méfier de l'opportunisme au profit de la confiance.

L'utilisation du concept de confiance se fait au détriment d'une approche contractuelle plus calculatoire prônée par la TCT. Le concept d'engagement crédible n'est pas mentionné, et ce malgré la possibilité offerte aux parties de se projeter dans le temps comme le souligne Williamson.

Sur les unités d'analyse, le courant des ressources se centre sur les ressources. Cette unité d'analyse est pour Williamson (1999) plus composite que la transaction de la TCT. Une ressource peut se concevoir comme un regroupement de transactions. Le courant des ressources rejette également la conception de la firme comme fonction de production issue du paradigme néo-classique. La firme est conçue comme l'agrégation en interne de ressources formant un avantage concurrentiel. En parallèle, la TCT stipule que la firme est un regroupement de transactions/contrats. Les frontières et le développement de la firme s'expliquent alors par sa capacité à protéger et à développer les compétences des groupes ou des individus la constituant (Hodgson, 1998).



En revanche pour Williamson (1999), l'approche par les compétences ne se préoccupe guère de la question des limites de la firme. Quand elle s'y intéresse c'est à travers les limites inhérentes à la croissance de la firme. Celles-ci ne sont jamais évoquées en détail notamment sur la dimension des inefficiences inhérentes à la bureaucratie.

L'intérêt de l'approche par les ressources est néanmoins d'offrir une perspective nouvelle complémentaire à celle de la TCT. Cette dernière ne s'intéresse qu'aux décisions génériques sur le faire ou le faire-faire. Dans le même temps, le courant des ressources s'y intéresse plus en détail à travers les questions d'apprentissage, de dépendance de chemins « *path dependencies* », d'opportunités technologiques, de sélection et d'actifs complémentaires (Dosi, 1994). Il s'agit donc d'en opérationnaliser le contenu.

Pour Penrose, la compétence d'une firme réside dans sa capacité à faire une meilleure utilisation des ressources (1959, p.24). La différence de capacité d'apprentissage de la firme par rapport au marché en est la clé comme le souligne Foss (1996b, p.18). Cette supériorité de la firme s'explique par l'intensité et par la longévité des relations interpersonnelles au sein de la firme. La capacité à institutionnaliser la connaissance au sein de l'organisation en est une autre (Hodgson, 1998, p.193).

En revanche, ce courant n'aborde pas les questions relatives à l'existence des différentes formes organisationnelles intermédiaires entre le marché et la hiérarchie. Les motifs de l'existence de ces formes de gouvernance hybrides sont ignorés. Ce désintérêt peut s'expliquer par une hypothèse forte que toutes les firmes disposent de connaissances internes spécifiques et de relations interpersonnelles idiosyncrasiques. Il n'y a donc pas d'utilité *a priori* à former des dispositifs organisationnels innovants pour disposer des compétences et des ressources propres à chaque firme (Williamson, 1999). En outre, l'approche par les ressources insiste sur l'aspect dynamique du cadre d'analyse proposé et ce à la différence de celui de la TCT jugé statique. En revanche, aucun critère relatif à une quelconque opérationnalisation de l'efficacité, sous-tendant le cadre d'analyse dynamique, n'est proposé (Williamson, 1999).

- Des tentatives de rapprochement théorique entre l'approche par les ressources et la TCT pour analyser l'externalisation

Quelques recherches ont toutefois entrepris un travail d'hybridation théorique entre l'approche par les ressources et la TCT. Ces travaux s'appuient souvent sur la convergence entre les concepts de compétence stratégique et d'actif spécifique. Certains auteurs les

considèrent d'ailleurs comme des synonymes (Scarbrough, 1995 ; Monteverde, 1997). D'autres les distinguent et stipulent que les compétences stratégiques reposent sur des actifs spécifiques mais ne sont pas synonymes (Amit & Shoemaker, 1993 ; Cox, 1996 ; Barney, 1991, 1997). Toutefois comme le précise Brousseau (1993), une forte spécificité d'actifs ne conduit pas nécessairement à la création de compétences stratégiques.

Barthélemy (2000) s'engage dans cette voie d'hybridation pour analyser l'externalisation en associant l'approche par les ressources et la TCT. A cette fin, il considère que le cœur de métier et les compétences stratégiques sont une forme de spécificité d'actifs. Sa réflexion s'articule sur deux concepts. Le premier est relatif à la notion de « *spécificité transactionnelle* » (Barthélemy, 2000, p.228) issue de la difficulté à redéployer un actif pour une destination autre que celle pour laquelle il a été créé. Le second repose sur la notion de spécificité foncière, empruntée à Quélin (1997), « *entendu comme la difficulté à développer des ressources et des compétences en interne* » (Barthélemy, 2000, p.229).

Toutefois, il semble que ces deux courants théoriques se différencient sur un point majeur, à savoir la place accordée à l'hypothèse psycho-comportementale d'opportunisme des acteurs. Dans la réflexion de Williamson, l'opportunisme est central (Williamson 2008a). A l'inverse, il semble que celui-ci soit secondaire voire absent dans l'approche par les ressources et les compétences, et ce au profit de la confiance (Williamson, 1999). Cette différence de conception influe directement sur l'application des théories de l'analyse de l'externalisation, ceci conduisant parfois à des préconisations radicalement opposées sur les activités qui devraient être externalisées. La théorie des coûts de transaction peut suggérer de conserver en interne une activité pour éviter l'opportunisme d'un éventuel prestataire. L'approche par les ressources peut, pour cette même activité, préconiser son externalisation en axant le raisonnement sur la performance de l'activité (Nooteboom, 1993). Etant donné la visée délibérément prescriptive de la TCT, il semble difficile de surmonter cette contradiction et de vouloir concilier ces deux approches pour analyser le phénomène de l'externalisation.

#### 2.3.4 Conclusion de la partie

Cette partie avait pour objectif de présenter la théorie des coûts de transaction, seule ou complétée de l'approche par les ressources, pour analyser le phénomène de l'externalisation.

Ce travail a été envisagé par certains auteurs au prix d'un renversement de la logique initiale de la TCT, à savoir celle de l'intégration verticale d'une activité allant du marché vers la firme. Il s'agit d'appréhender l'inverse c'est à dire l'externalisation d'une activité de la firme vers le marché. Partant de ce renversement de perspective, nous nous sommes appuyé sur

les préceptes de la TCT et les différents facteurs influençant les coûts de transaction pour évoquer les prescriptions de la TCT dans le cadre d'une externalisation. Celles-ci seraient toujours pertinentes. Il s'agirait d'une forme de structure de gouvernance hybride de moyen ou de long terme.

Par la suite, nous avons fait à appel l'approche par les ressources et les compétences. Nous sommes revenu sur ses concepts fondamentaux pour évoquer ce qu'elle propose, seule, pour analyser le phénomène de l'externalisation. Nous avons ensuite repris l'approche prônée par certains travaux qui proposent une hybridation entre l'approche par les ressources et la TCT. Ces recherches s'appuient sur les similitudes entre le concept de compétence stratégique et celui d'actif spécifique. Au final, il semble difficile de concilier ces deux pans théoriques pour analyser l'externalisation. La TCT peut, en effet, suggérer de conserver en interne une activité pour éviter l'opportunisme d'un éventuel prestataire tandis qu'à l'inverse, l'approche par les ressources peut, pour cette même activité, préconiser son externalisation. La pertinence d'une telle hybridation devient alors problématique.

#### **2.4 Conclusion de la section**

Cette section nous a permis de décrire en détail le projet intellectuel poursuivi par Williamson. Nous l'avons fait en tentant de situer la TCT au sein des nombreux débats académiques, en économie ou en management, portant sur les frontières du marché et de la hiérarchie ou plus spécifiquement sur le phénomène de l'externalisation.

Dans cette optique, nous nous sommes attelé initialement à la description des concepts clés sur lesquels la TCT a construit son succès. Ce travail nous a permis de décortiquer l'ambition prônée par l'auteur en présentant les principaux emprunts conceptuels, soit par le biais des diverses disciplines importées dans le cadre d'analyse, soit à travers le positionnement de la TCT au sein de l'économie néo-institutionnelle. Ensuite, nous nous sommes attaqué au cœur de la dimension prescriptive de la théorie à partir des différents facteurs influençant les coûts de transaction. Enfin, nous sommes revenu sur les autres concepts clés qui sont autant de marqueurs intellectuels de la théorie, à savoir les différentes formes contractuelles dont les formes hybrides et les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie.

De par son positionnement intellectuel évoqué précédemment, la TCT est transversale à nombre de débats ayant trait à l'intégration verticale et aux limites de la firme. Il s'agissait donc, dans un deuxième temps, de revenir à notre problématique initiale et de voir en quoi la TCT pouvait apporter un certain nombre d'éléments clés pour l'étude du phénomène de l'externalisation. Nous avons alors mis en avant que la TCT peut participer à ce travail au

prix d'un renversement de sa logique initiale. Cette dernière est fondée sur un mouvement allant du marché vers la hiérarchie, alors que l'ambition d'un projet d'externalisation est bel et bien inverse, c'est-à-dire de partir de la hiérarchie pour arriver au marché. A la lecture des travaux consacrés à l'externalisation ayant la TCT comme cadre théorique, les prescriptions de la TCT seraient néanmoins toujours pertinentes. Ces recherches considèrent alors qu'il s'agit d'une forme de structure de gouvernance hybride de moyen ou de long terme. Une fois évoqués les travaux dont l'étude porte sur l'externalisation avec la TCT comme cadre théorique, il nous restait à aborder les tentatives d'hybridation entre la TCT et l'approche par les ressources. Williamson a lui-même suggéré cette piste de recherche qu'il a considérée comme potentiellement féconde. Celle-ci s'appuie notamment sur la convergence entre les concepts de compétence stratégique et celui d'actif spécifique. Toutefois, il semble qu'il y ait une limite flagrante à l'utilisation des deux approches pour une même recherche. Celle-ci tient à l'optique délibérément prescriptive des deux théories. Or, il s'avère que ces deux théories peuvent s'opposer radicalement dans certains cas quant au choix d'une activité à externaliser. Ceci limite alors la pertinence d'une telle hybridation dans une visée prescriptive.

### **3. Une économie des coûts de traduction**

#### **3.1 Introduction de la section**

Pour Joskow (1991), le travail empirique réalisé à partir de la TCT semble conduire à des résultats plus probants que des travaux empruntant d'autres cadres théoriques : « *this empirical work is in much better shape than much of the empirical work in industrial organization generally* » (1991, p.81). De « *much better shape* » à succès empirique, Williamson (1993) n'hésite pas à franchir le pas. Sa notion de succès est à mettre en perspective au regard de sa conception de l'activité scientifique. Williamson considère, en effet, qu'une théorie économique se doit d'être prescriptive. Pour la TCT, il s'agit donc d'être capable de guider les acteurs de terrain pour déterminer la forme de gouvernance des transactions la plus efficiente. Ses détracteurs considèrent, quant à eux, que les prescriptions de la TCT sont fausses (Ghoshal & Moran, 1996). Gadrey (2003, p.59) s'appuie sur l'exemple des prestations intellectuelles pour le mettre en exergue. La TCT prescrit de conserver en interne les activités générant des transactions qui nécessitent de disposer d'actifs spécifiques. Or, Gadrey souligne qu'elles sont pour la plupart externalisées. Les prescriptions de la TCT ne seraient donc pas conformes à la réalité. Si la TCT n'est peut être pas un succès sur le plan empirique, force est de constater qu'elle l'est au moins sur le plan académique. Il suffit pour s'en convaincre de se référer au volume considérable d'articles scientifiques, en économie et en management, citant au moins une fois les travaux de Williamson. Le prix Nobel d'économie, qui lui a été accordé en 2009, est là pour témoigner de l'engouement de la communauté académique pour ses travaux. Ce succès intellectuel permet d'avancer l'idée que la TCT est devenue une métaphore de référence plutôt qu'un ensemble de propositions testées : « *We, as well as many others, also realize that with all of the multiple interpretations of transaction cost economics, it is quickly becoming more of a guiding metaphor than a tested set of propositions* » (Osborn & Hagedoorn, 1997, p.264). Le succès de la TCT semble alors bien paradoxal, si l'on juge les critères retenus par Williamson sur ce qu'est une bonne théorie. Son principal succès ne résiderait pas dans ses applications empiriques mais dans son omniprésence pour quiconque s'intéresse aux questions relatives aux liens entre marché et bureaucratie. Le succès de la TCT serait plutôt lié à sa capacité à être traduite jusqu'à en devenir, pour de nombreux auteurs, une métaphore de référence plus qu'un véritable socle pour tester ses arguments.

Notre ambition dans cette section est de nous appuyer sur cette capacité métaphorique de la TCT pour proposer une voie de passage conduisant à l'idée d'économie des coûts de traduction. Il n'est pas question de s'appuyer sur les pôles opposés de gouvernance figés, le marché ou la hiérarchie, comme le propose la TCT, et de prescrire alors les attributs des dispositifs de gouvernance hybrides à mettre en œuvre en fonction de variables choisies *a priori*. Notre projet consiste à se doter d'outils conceptuels susceptibles de nous accompagner dans la description du projet d'externalisation suivi. Ce travail se situe au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels.

Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, nous appuyer sur des travaux ancrés dans le courant de l'ANT pour appréhender différemment les pôles opposés de gouvernance, le marché et la hiérarchie. A partir de là, nous proposerons des pistes conceptuelles pour nous aider à décrire le projet d'externalisation dont la notion de coût de traduction.

### **3.2 Le marché et la hiérarchie à l'aune de l'ANT**

#### **3.2.1 Introduction de la partie**

La TCT part des pôles de gouvernance du marché et de la hiérarchie pour prédire l'existence des formes hybrides de gouvernance entre marché et hiérarchie. L'utilisation des concepts de marché et de hiérarchie au sein de la TCT filtre en partie ce qui se noue en pratique entre acteurs. Nous nous différencions de cette approche par la manière d'appréhender les formes hybrides et leur émergence à partir du suivi des acteurs sur le terrain. Comme nous l'avons vu au cours du premier chapitre, l'ANT est adaptée à ce projet consistant à répondre au « comment » plutôt qu'au « pourquoi ». Cette partie nous permettra de nous doter d'outils conceptuels déjà disponibles dans la littérature sur l'ANT et qui peuvent être mobilisés pour capter ce qui se passe en pratique entre les acteurs.

Pour cela, nous mobiliserons dans un premier temps les travaux en sociologie des marchés issus de l'ANT. Ceux-ci proposent une reconstruction du concept de marché autour de la description des marchés au pluriel. Ensuite, nous évoquerons le travail complémentaire de Czarniawska (2004, 2006, 2007) qui consiste à passer de l'organisation hiérarchique au concept de réseau d'action. Ce dernier soit s'appréhender dans la cadre du projet plus large de refondation des méthodes de recherche en sciences sociales entrepris par Law (2004) et du principe d'ethnologie mobile de Czarniawska détaillés au cours du premier chapitre.

### 3.2.2 Du marché aux marchés

La description de l'émergence d'une forme hybride entre marché et hiérarchie tel que nous l'envisageons rend nécessaire l'ouverture du concept de marché proposé par la TCT. Il s'agit de proposer un décloisonnement de la réflexion. Pour cela, nous allons présenter les éléments clés de la sociologie des marchés issue de l'ANT, dont Callon est le fer de lance. Dans un premier temps, nous présenterons ce qui constitue l'originalité de l'approche en définissant ce qu'est un marché pour la sociologie des marchés issue de l'ANT. Nous évoquerons, ensuite, le glissement de la notion d'agent économique à celui de dispositif induit par les différents travaux menés dont ceux de Muniesa & al. (2007). Puis, nous analyserons les modifications de ce qu'est censé recouvrir un calcul économique avec le concept de « qualcul ». En quatrième point, nous développerons les divers moyens qui conduisent à réduire l'incertitude de toute approche économique, notamment ceux plus spécifiques à un réseau d'acteur. Enfin, nous aborderons les frontières d'un marché par le passage en revue de ce qui appartient ou non à un marché à travers les notions de cadrage et de détachement.

#### *La conception des marchés*

Callon (1999a) s'empare du travail de Guesnerie (1996) pour définir ce qu'est un marché. Selon ce dernier, le marché est un dispositif de coordination au sein duquel les agents poursuivent leurs propres intérêts par les calculs économiques visant la maximisation ou l'optimisation. Un marché entremêle à la fois des acteurs humains et non humains. Il est le Résultat provisoire d'opérations d'« attachement/détachement »- « *entanglement/disentanglement* »-<sup>18</sup> de ces acteurs, de « cadrage » -« *framing* »- et de

---

<sup>18</sup> Callon utilise alternativement dans ses textes les termes d' « *entanglement* » et « *attachement* » et ceux de « *disentanglement* » et « *détachement* ». A défaut d'une traduction française convaincante pour le couple « *entanglement/disentanglement* » repris du travail de Thomas (1991) nous les avons traduits en français par « attachement/détachement ».

« débordement » -« *overflowing* »-.

Ces derniers sont qualifiés d'externalités par les économistes. Nous reviendrons sur ces termes au cours de cette partie pour les appréhender plus précisément.

Au sein d'un marché, les intérêts des agents divergent ; le conflit inhérent est résolu en définissant un prix de transaction. Une fois la transaction réalisée, les agents sont considérés comme quittes. Ce point a été le plus critiqué par les détracteurs de cette approche du marché : « *The point that needs to be borne in mind is that the agents enter and leave the exchange like strangers. Once the transaction has been concluded the agents are quit; they extract themselves from anonymity for a moment only, slipping back into immediately afterwards* » (Callon, 1999a, p.183).

A l'instar de la TCT, l'existence d'agents capables de calculer est centrale dans le raisonnement proposé. Callon (1999a) cite un passage de l'article de Williamson (1993) sur la dimension illusoire de la confiance. Williamson propose de se débarrasser de cette notion au profit de la mise en œuvre d'une approche calculatoire non étriquée. En dépit de divergences sur ce que recouvre le calcul, cette place prépondérante du calcul dans les deux courants nous apparaît néanmoins intéressante pour poursuivre le dialogue entamé. Il s'agit dorénavant d'aller un peu plus loin en abordant ce que recouvre cette sociologie des marchés sur la conception de l'agent économique.

### *De l'agent au dispositif*

Les travaux de l'approche sur la cognition distribuée (Hutchins, 1995) ont servi de point d'ancrage à de nombreuses recherches bouleversant la conception traditionnelle de ce qu'est un agent économique. L'agent, comme capacité à agir et à donner sens, ne se trouve plus enfermé au sein de l'individu ou au cœur des institutions, des normes, des valeurs, des systèmes discursifs ou symboliques influençant l'individu. L'action est fragmentée, distribuée au sein de collectifs hybrides composés d'humains et de non humains, à l'instar des dispositifs techniques et matériels ou des textes. Callon (2005) évoque un certain nombre de concepts rejoignant cette même idée : les arrangements socio-techniques (Barry, 2001), les communautés de pratique ou les communautés épistémiques (Knorr-Cetina, 1999 ; Lave & Wenger, 1991, Amin & Cohendet, 2004), les collectifs hybrides (Callon & Law, 1995 ; Latour, 2005), les diagrammes socio-techniques (Deleuze & Guattari, 1998) et les actions situées encadrées dans leur « *settings* » (Suchman, 1987).

Dans cette lignée, Muniesa & al. (2007) font référence au concept de dispositif de marché



« *market device* ». Ce dernier est vu sous l'angle de la déconstruction/reconstruction de la notion de marché proposée en s'appuyant sur la position philosophique sur la construction du social prônée par l'ANT.

Pour Muniesa & al. (2007), la notion de dispositif de marché est un moyen pour se référer aux assemblages matériels et discursifs jouant un rôle dans la construction des marchés. Ces objets peuvent être des agents qui agissent eux-mêmes, ou qui permettent à d'autres acteurs d'agir. La notion de dispositif conduit à prendre en compte les bifurcations possibles de l'action.

Les agents de l'action économique sont le résultat d'un agencement toujours provisoire et en recomposition de personnes et de dispositifs. Un agencement économique agrège les choses, les comportements et les processus pour qu'ils deviennent économiques. Ce qui est économique est donc le résultat d'un processus d'« économisation » -« *economization* »- à la fois historique, contingent et contestable. (Muniesa, & al., 2007, p.3). Le processus d'« économisation » conduit alors à ce qu'une institution, une action, un acteur ou un objet deviennent économiques. La réalité de leur caractère économique l'est tant qu'ils résistent aux épreuves auxquelles ils sont soumis : « *'Being economic' is a path-dependent feature, which implies that the economy is always an issue whose formulation partly depends on (but is not fully determined) by previous events and trajectories. In addition, 'being economic' is not a qualification that comes from outside the agencement [...]* » (Muniesa, & al., 2007, p.4).

Pour ces auteurs, les agencements de marché sont un type particulier d'agencements économiques. Il en existe d'autres. Les agencements économiques mettent l'accent sur la conception, la construction, la circulation des biens, leur valorisation monétaire, le transfert des droits de propriété, les mécanismes d'échange et les systèmes de prix.

Les agencements de marché sont, quant à eux, associés plus spécifiquement à la circulation, à l'échange et à leur « *pricing* ». Ils détachent et rattachent les choses à d'autres choses. Ces mouvements non spécifiques aux seuls agencements de marchés sont, selon les auteurs, particulièrement intenses comparés à d'autres formes d'agencements.

Il nous semble difficile de discriminer *a priori* les attachements de marché des autres attachements économiques comme Muniesa & al. (2007) le proposent. Nous nous intéressons dans cette thèse aux attachements économiques sans polarisation *a priori* sur un type d'attachement particulier.

Comme le soulignent ces auteurs, le concept d'économie peut avoir deux significations. Dans un sens libéral, le concept d'économie peut être associé à la mise en œuvre des réseaux socio-techniques de valorisation de l'échange économique. Dans une seconde signification, il se conçoit comme une configuration particulière amenant à épargner,

sauvegarder ou rationner. Cette définition englobe les attachements dits de marché et ceux que nous pourrions considérer *a priori* comme bureaucratiques. C'est donc à ces attachements économiques, sous le vocable de dispositif de contrôle, que nous nous intéressons.

*Du calcul économique au « qualcul »*

Callon & Muniesa (2005) réexaminent ce qu'on entend par le calcul économique. A cette fin, il s'agit de se différencier des conceptions du calcul issues de l'approche néo-classique qui considèrent les agents comme calculateurs par nature. A l'opposé, il faut également se départir de positions théoriques issues de certaines écoles sociologiques ou anthropologiques, pour lesquelles les comportements observables associés aux calculs sont marginaux. Selon ces conceptions, les comportements seraient au mieux une rationalisation *a posteriori* de choix conduits sous d'autres logiques. La première approche peut conduire à une conception abstraite et formelle des marchés sous l'égide de lois, comme celle de l'offre et de la demande. Les agents économiques sont alors réduits à leurs préférences et à leur capacité calculatoire. La seconde approche, quant à elle, peut éluder la composante pratique de l'acte calculatoire et ainsi nier les particularités des comportements économiques.

Callon & Muniesa (2005) considèrent que calculer ne se réduit pas uniquement à réaliser des opérations mathématiques. Pour calculer, il faut en premier lieu définir une liste des états du monde possible, puis les classer et enfin définir des actions à mettre en œuvre pour atteindre ces états possibles du monde. Ces auteurs considèrent qu'il faut revoir la distinction nette entre jugement et calcul pour la lisser.

Suivant cette conception un calcul implique trois étapes. Dans un premier temps, les éléments pris en considération dans le calcul doivent être détachés de leur réseau socio-technique pour être isolés dans un espace commun afin d'y être manipulés, arrangés et réordonnés (Latour, 1987). Dans un second temps, les éléments sont associés entre eux. La troisième étape consiste enfin en l'extraction d'un résultat de l'espace de calcul (somme, liste ordonnée, évaluation, choix binaire...). Une nouvelle entité naît, fruit de la manipulation effectuée au sein de l'espace de calcul. Celle-ci lie alors les éléments pris en considération lors du calcul. Le résultat est alors libre de circuler à nouveau dans les réseaux socio-techniques. Toutefois pour que le calcul soit effectif, les agents et les biens impliqués doivent être détachés « *disentangled* » et structurés « *framed* ».

L'intérêt de la définition est la souplesse quant aux reconfigurations possibles des différentes entités (Power, 2004). Elle permet d'insister sur la dimension intrinsèquement politique et processuelle de l'acte calculatoire. Il est à noter que ces calculs n'englobent pas uniquement

ceux réalisés par des humains isolés les uns des autres. Ils sont collectifs et distribués entre les humains et les non-humains. On parle alors de cognition distribuée (Hutchins, 1995).

Cette révision du concept de calcul implique donc un *continuum* entre le jugement dit qualitatif et le calcul considéré comme quantitatif. Les auteurs évoquent le travail de Cochoy (2008) qui a développé cette même idée sous le vocable de « qualculation ». Comme le fait remarquer Slater (2002), il n'est désormais plus question d'associer le marché à un mode de calcul particulier qui serait pur mais de prendre en compte la diversité des modes de calcul et de leur hybridation au sein d'un même marché.

### *La réduction de l'incertitude par le réseau d'acteurs*

Afin de conclure des contrats, c'est à dire de définir en pratique les biens et leurs prix (Callon, 1998), les agents doivent disposer d'information sur les états possibles du monde. La difficulté principale réside dans l'incertitude sur ces états du monde, sur les actions à mettre en œuvre pour les atteindre et sur les conséquences inattendues de ces actions. L'incertitude peut être radicale quand aucune information n'est disponible sur ces états futurs du monde. Les économistes proposent trois grandes solutions censées s'appliquer à des situations concrètes de marché pour réduire l'incertitude liée aux échanges.

La première solution consiste à recourir à des contrats spécifiques détaillés. Ces derniers sont révisables périodiquement. Ils prennent en considération les événements s'écartant de ce qui a été initialement décrit dans le contrat pour les spécifier lors de la re-négociation. Plus l'incertitude est grande, plus cette approche est difficile à mettre en œuvre par le temps d'interaction et d'échange d'information nécessaire. Dans ce cas pour Callon il ne s'agit pas d'une coordination qu'on pourrait qualifier de marché. Elle laisse place à des interactions sociales ininterrompues entre nombre d'agents différents. En cela, cette solution se départit de ce que Callon considère être comme une de ses hypothèses centrales définissant un marché, à savoir que les agents doivent être quittes suite à la transaction.

La seconde solution est celle du point focal « *focal point* » (Callon, 1999a, p.185). Dans ce cas, les agents partagent un savoir commun garantissant leur coordination. Il peut s'agir d'une culture, de règles, de procédures, de routines ou de conventions. Les comportements des acteurs sont rendus ajustables et prévisibles. Le savoir commun est néanmoins limité. Il est susceptible d'être l'objet d'une interprétation différente selon les acteurs. L'action ne peut donc être entièrement guidée par les conventions. Cet écart ne peut se réduire qu'à la suite

d'une interaction, d'une négociation ou d'une discussion.

Une troisième solution envisage l'existence d'une réalité « primitive » sous les contrats et les règles permettant la coordination entre acteurs. Granovetter (1973, 1985) s'appuie sur le concept d'encastrement repris de Polanyi (1957). Les agents peuvent calculer leurs décisions par leur encastrement au sein du réseau.

Pour Callon (1999a), la conséquence de cette troisième voie, est qu'il s'agit désormais d'expliquer ce qui était un *a priori* dans les autres cadres théoriques, à savoir l'existence d'agents calculateurs. Ce qui est dorénavant à expliquer c'est l'existence fragile d'un conglomérat d'agents impliqués dans un processus contractuel, et non plus le développement des interactions interpersonnelles pour produire une information partagée. Il s'agit d'expliquer ce cadrage incessant sous la forme d'un flux, d'un processus, d'une circulation d'entités au lieu de rajouter des entités *a priori* comme les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles, la culture : « *Instead of adding connections (contingent contracts, trust, rules, culture) to explain the possibility of the coordination and the realism of calculation, as in various solutions proposed by economists, we need to start from the proliferation of relations and ask how far the bracketing of these connections - which below I call 'framing' - must go to allow calculation and co-ordination through calculation* » (Callon, 1999a, p.186).

### *Le cadrage et le détachement d'un marché*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les agents et les biens impliqués doivent être détachés « *disentangled* » et cadrés « *framed* » pour qu'il soit possible de procéder à des calculs. Il s'agit de déterminer la frontière entre les relations à intégrer dans les calculs et celles qui en sont exclues. Le concept de détachement « *disentanglement* », quoique plus large, peut s'apparenter à celui d'externalité développé en théorie économique. Les connexions, les relations et les effets que les agents ne prennent pas en compte dans leurs calculs économiques sont mis en exergue. Les externalités peuvent être positives comme négatives (Coase, 1960).

Si l'on ramène le concept d'externalité à la conception du marché de Callon, le lourd travail nécessaire pour que les relations puissent être calculées au sein du réseau est mis sur le devant de la scène. Le « cadrage » est double. Il consiste, tout d'abord, en une première opération par laquelle les agents sont distingués les uns des autres. La seconde opération est relative à la définition des biens et des services. Ils doivent pouvoir être parfaitement

identifiés et séparés des autres biens et services ainsi que des autres acteurs impliqués dans le processus. Un marché existe donc si les agents, les biens et les services sont des entités indépendantes non reliées et non attachées entre elles. Le cadrage n'est jamais clos. Néanmoins, il y a toujours des relations qui ne se laissent pas enfermer par l'acte de cadrage. Callon évoque le terme de débordements « *overflowing* ». Quand les relations qui « débordent » sont repérées, les agents peuvent décider de recadrer celles qui étaient absentes du cadrage initial, c'est à dire d'internaliser les externalités. D'autres externalités ou « débordements » sont alors générés par l'acte de cadrage. Le cadrage total est donc impossible. Tout cadrage implique des objets dotés de leur autonomie propre. Les « débordements » sont alors inévitables. Le « débordement » est donc le pendant du « cadrage ». De ce « débordement » naissent des collectifs encore non stabilisés. Le « cadrage » de marché est politique et générateur de social.

Pour arriver à détacher, il faut paradoxalement être capable de produire plus d'attachements. L'enjeu de ces derniers est de construire un endroit où ce détachement puisse se dérouler (Barry & Slater, 2002). Le détachement nécessite en amont plus d'attachements préparant la possibilité d'une aliénation de l'objet entre étrangers. Ce paradoxe constitue, en quelque sorte, le moteur de la construction des marchés. Callon parle de logique duale des marchés. Cette conception s'oppose à celle du marché, soutenue notamment par Miller (2002), qui considère le marché comme destructeur du lien social entre les individus. Pour illustrer leur propos, Callon & al. (2002) partent d'une analyse du marché grand public du jus d'orange menée par Méadel & Rabeharisoa (1999). Ces auteurs avancent que la consommation devient à la fois plus rationnelle, dans le sens de la rationalité associée à la cognition distribuée, et plus émotionnelle, les consommateurs faisant référence à leur identité sociale. Les distinctions entre les produits et les identités sociales se construisent dans un double mouvement réciproque.

### *Une mise en perspective de la sociologie des marchés*

La sociologie des marchés est intéressante pour notre réflexion par le point de départ qu'elle propose. L'objectif est d'expliquer la formation des conglomérats d'agents, les attachements, impliqués dans un processus contractuel. Selon cette approche, un dispositif de marché correspond à des assemblages matériels et discursifs ayant un rôle dans l'émergence des marchés. Ceux-ci peuvent être des agents agissant par eux-mêmes, ou qui permettent à d'autres acteurs d'agir. La cognition est distribuée (Hutchins, 1995). La notion de dispositif amène à prendre en compte les bifurcations possibles de l'action. Il existe un *continuum*

entre le jugement dit qualitatif et le calcul considéré comme quantitatif pour le calcul économique. Les agents et les biens impliqués doivent être détachés « *disentangled* » et cadrés « *framed* » pour qu'il soit possible de procéder à des calculs. Néanmoins, il y a toujours des relations qui ne se laissent pas enfermer par l'acte de cadrage. Celui-ci donne lieu à des « débordements » ou « *overflowing* ». L'ambition est alors d'expliquer l'émergence de ces « cadrages » économiques au travers les processus d'attachement et de détachement, au lieu d'ajouter d'emblée des composantes *a priori* comme les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles ou la culture.

### 3.2.3 De la hiérarchie au réseau d'action

Nous nous sommes appuyé précédemment sur la sociologie des marchés issue de l'ANT pour proposer des pistes de réflexion autour du concept de marché. Nous allons faire ce même travail concernant le pôle opposé de gouvernance issue de la TCT : la hiérarchie. Nous le ferons en nous appuyant sur la notion de réseau d'action mis en avant par Czarniawska dans ses travaux sur les organisations.

#### *Les fondements du concept de réseau d'action*

Czarniawska a entrepris un travail de déconstruction/reconstruction du concept même d'organisation hiérarchique. Elle qualifie son approche d'anthropologie des organisations complexes (Czarniawska, 1989). Ce projet se fonde sur une intuition première. Les choses se font entre, au-delà et en dépit des organisations (Kanter, 1977), alors que paradoxalement la grande organisation hiérarchique complexe est considérée par certains auteurs (Perrow, 1986, p.278) comme un phénomène central de la modernité. Partant de là, Czarniawska (2004, 2007) propose le concept de réseau d'action « *action net* ».

L'« organisant » -« *organizing* »- introduit par Weick (1979) se rapproche de cette conception. L'idée fondamentale est que la notion d'organisation ne permet pas de rendre compte en pratique des processus en cours. Il s'agit de considérer l'organisation comme processus plutôt que comme structure (Czarniawska, 1999b, p.118).

Une des difficultés à laquelle le chercheur est confronté sur le terrain est qu'il a affaire, la plupart du temps, à des processus déjà stabilisés sous la forme d'organisations. *A contrario*, le concept d'« organisant » souligne l'action d'organisation proprement dite. Cette dernière ne s'arrête jamais même si des résultats provisoires peuvent être visibles et stables au

moins pour un temps. Le travail du chercheur consiste alors à remonter le temps de ce qui peut apparaître comme une rationalisation *a posteriori* de processus désordonnés. Une étude partant d'une conception *a priori* figée des organisations nierait cette composante transitoire de toute organisation, au profit d'une approche plus ou moins réifiée. Czarniawska (2004, 2007) propose le concept de « réseau d'action » pour tenter de résoudre cette difficulté théorique et méthodologique.

Les fondements du concept de réseau d'action sont à chercher, à la fois du côté de la théorie néo-institutionnelle, et de celui de l'ANT (Lindberg & Czarniawska, 2006). Cette conception emprunte les notions de champ organisationnel de la théorie néo-institutionnelle, de réseaux et de réseaux d'acteurs de l'ANT, tout en les critiquant sur certaines de leurs caractéristiques.

Czarniawska (2007) s'est inspirée, tout d'abord, du concept de champ organisationnel de la théorie néo-institutionnelle. Cette théorie ne se serait, à ses yeux, jamais intéressée au fractionnement spatio-temporel inhérent à tout champ organisationnel. Le temps et l'espace sont absents du cadre d'analyse, empêchant alors une explication convaincante de la multitude des interactions potentielles avec l'ensemble des autres champs organisationnels. Czarniawska (2007) prend l'exemple d'une université. Celle-ci a besoin, pour réaliser ses missions d'enseignement et de recherche, de services tels que ceux de nettoyage des locaux, de restauration, ou de maintenance informatique. L'appel à ces services ne remet pas en question l'appartenance de l'université au champ organisationnel de l'enseignement supérieur. Il souligne, en revanche, que les activités d'enseignement et de recherche ne sont pas les seules à participer au champ organisationnel de l'enseignement supérieur ; les autres activités, issues d'autres espaces-temps qui concourent à l'existence distincte de ce champ organisationnel, sont également à prendre en compte.

Deuxièmement, pour Czarniawska (2007) un réseau d'action se différencie également du concept de réseau « *network* ». Ce dernier se définit comme un ensemble de connexions entre des acteurs humains ou organisationnels. La distinction entre les deux se situerait au niveau de l'enchaînement des étapes de formation de l'un et de l'autre. Dans une

perspective de réseau, les acteurs sont les premiers, puis viennent les réseaux, et enfin l'action. A l'inverse pour un réseau d'action, l'action prime, ensuite viennent les acteurs qui forment éventuellement à leur tour un réseau. Les acteurs acquièrent une identité par l'action. L'inverse n'est pas vrai ; l'action n'acquiert pas une identité par les acteurs en présence. Le rôle se construit alors dans l'action<sup>19</sup>. Les acteurs viennent ensuite. Ils sont échangeables. Un changement parmi les acteurs, selon une perspective de réseau, modifierait nécessairement les caractéristiques du réseau. Dans l'approche des réseaux d'actions, il n'en est rien. Le réseau ne sera pas modifié. L'action ne change qu'à la marge. Pour illustrer ses propos, Czarniawska (2007) prend l'exemple d'une infirmière rentrant de son travail. Les soins des patients ne s'arrêtent pas pour autant ; les réseaux d'actions perdurent ; ils sont façonnés par les institutions, ces dernières étant elles mêmes plus durables que les acteurs individuels. Ce sont ces mêmes institutions qui fournissent leur identité aux acteurs plutôt que l'inverse. Les soins au patient sont, dans l'exemple, ce qui constitue la raison d'être du système de santé comme champ organisationnel

Enfin selon Czarniawska (2007), la conception des réseaux d'action, à l'instar de l'ANT, propose un changement radical de perspective sur la construction du social. L'action traduite peut produire, selon ces deux conceptions, des acteurs, des réseaux et des macro acteurs. Pour Czarniawska (2007), la différence entre les deux approches tient à ce que les réseaux d'acteurs sont seulement un seul des produits possibles de la traduction. L'étude des réseaux d'actions permet d'étudier ce qui n'est pas stabilisé sous la forme d'un réseau d'acteurs, du fait d'associations faibles et peu nombreuses. Les réseaux d'actions ont pour objet la capture de cet entre-deux. Ils peuvent être observés plus aisément au moment de leur établissement ou rétablissement.

Partant de l'hypothèse que l'activité de connexion est une activité centrale dans toute organisation, l'objectif premier de ce travail est alors de montrer comment certaines actions se connectent. La reconnaissance de l'existence ou de la formation d'un nouveau réseau d'action ne serait pas le résultat de l'étude de l'action d'organisation mais cela en serait le point de départ. La phrase suivante synthétise l'approche entreprise : « *Action may vary, people may change, and issues can be defined differently by different sense makers* »

---

<sup>19</sup> Le rôle, dans ce cas, diverge des travaux de Katz & Khan (1978) dont la conception du rôle est fondée sur des considérations psychologiques.



(Czarniawska, 2007). La question posée est finalement : comment les actions de différents acteurs peuvent se connecter entre elles ?

### *Une mise en perspective du concept de réseau d'action*

La démonstration proposée par Czarniawska (2007) du concept de réseau d'action est fondée sur un raisonnement analytique. Celui-ci est construit autour d'une classification en trois étapes de la formation des réseaux d'action. Ce découpage logico-déductif porte en lui une opérationnalisation complémentaire à sa portée métaphorique. Cette dualité du concept laisse penser que l'auteur hésite dans la portée à donner au concept. Le raisonnement analytique proposé donne le sentiment que celui-ci prime alors que dans le même temps elle affirme le caractère uniquement métaphorique du réseau d'action.

Pour Czarniawska (2007), ce sont les institutions qui fournissent leur identité aux acteurs. Or, il n'y a pas de justification dans le raisonnement proposé pour que l'inverse ne soit également envisageable. Il y a là une difficulté, que nous avons déjà signalée, à faire cohabiter l'ANT avec un raisonnement *a priori* relatif à l'influence des institutions sur les acteurs. Pour l'ANT, cette dichotomie entre agent et structure n'a pas lieu d'être même si la construction du social conduit manifestement en pratique à des situations asymétriques. Tout le travail consiste justement à décrire l'émergence de ces situations asymétriques temporaires.

Le raisonnement tenu a pour conséquence de s'opposer sur certaines dimensions aux préceptes de l'ANT. Cette dernière approche stipule qu'il n'y a ni début, ni fin à l'action, mais qu'elle se forge par une série continue de traductions. Un séquençage analytique tel que développé par Czarniawska, avec d'abord l'action puis les acteurs et enfin le réseau, nécessiterait des éclaircissements de la part de l'auteur. Par ses fondements, l'ANT s'interdit, en effet, tout type de découpage *a priori*. Elle conçoit le social sous forme de mouvements, de fluide et non sous la forme d'une catégorisation *a priori*.

L'approche pose des questions au niveau des méthodes de suivi de l'action. Pour le réseau d'action, l'action prime par rapport au reste. Or, à l'aune de l'ANT, il est difficile de voir en quoi l'action doit venir avant les autres conceptions. C'est un tout qu'il convient de démêler au cas par cas. L'approche proposée par Czarniawska nous laisse alors quelque peu désarmé pour suivre l'action puisque celle-ci vient avant les acteurs et avant les traces laissées sous la forme de réseaux d'action. Il s'agit donc, au final, de suivre une action qui ne laisse pas de trace puisque les traces viennent après l'action.

Ces remarques, sur la démonstration proposée par l'auteur, soulignent la difficulté de fonder une approche conceptuelle théorique intermédiaire avec pour fondement une approche mixte entre un courant comme la théorie néo-institutionnelle et l'ANT. Cette dernière rend la cohabitation complexe entre les approches fondées sur un raisonnement logico-déductif analytique et les approches synthétiques fondées sur la description.

Malgré les difficultés soulignées, l'intuition initiale du réseau d'action nous semble néanmoins particulièrement intéressante. Notre expérience sur le terrain nous amène également à penser que les choses se font entre, au-delà et en dépit des organisations. Ce concept de réseau d'action nous paraît être un médiateur entre la proposition de suivre les acteurs de Latour et le concept d'« organisant » de Weick. Le concept de réseau d'action présente une capacité métaphorique indéniable. Il permet de guider le chercheur dans son entreprise sur le terrain. Cette qualité facilite la compréhension de ce que l'on attend du chercheur.

Acteurs et actions étant imbriqués, il reste à apprendre à les délier pour que la description permette, au final, la découverte d'objets de recherche inédits. Le concept de réseau d'action souligne ce caractère flou et diffus de l'action qui fait voler en éclat les confortables frontières entre le dedans et le dehors issues d'une vision plus ancienne de l'organisation hiérarchique.

#### 3.2.4 Conclusion de la partie

Cette partie a permis d'amorcer la mise en œuvre d'une voie de passage entre la théorie des coûts de transaction et ce que nous appellerons une économie des coûts de traduction. Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes appuyé sur la sociologie des marchés issue de l'ANT pour échapper à la conception de marché induite par la TCT et sur la notion de réseau d'action de Czarniawska pour ouvrir le concept de hiérarchie de la TCT.

Concernant le marché, la sociologie des marchés s'attèle à expliquer la formation des conglomerats d'agents, les attachements, impliqués dans un processus contractuel. Il s'agit de décrire l'émergence de ces « cadrages » économiques au travers les processus de attachement et de détachement sans s'appuyer sur des entités définies *a priori* comme les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles ou la culture.

Concernant la hiérarchie, notre expérience sur le terrain nous amène également à penser comme Czarniawska que les choses se font entre, au-delà et en dépit des organisations hiérarchiques. Les frontières entre le dedans et le dehors héritées d'une vision plus ancienne de l'organisation hiérarchique ne sont pas opérantes. Le concept de réseau d'action présente alors une capacité métaphorique indéniable. Il permet de guider le travail de description du le terrain. Il met en avant le caractère flou et diffus de l'action au sein des

organisations hiérarchiques.

### **3.3 Les pistes conceptuelles**

#### **3.3.1 Introduction de la partie**

Cette partie sera consacrée à la finalisation de notre voie de passage. Dans cette optique, nous proposerons une série de pistes conceptuelles susceptibles de nous accompagner dans la description de notre terrain de recherche. Elles naissent des limites de la TCT identifiées dans la littérature. Elles s'appuient sur la sociologie des marchés issue de l'ANT et sur le concept de réseau d'action abordé dans la partie précédente.

Dans un premier temps, il s'agira de partir de la transaction comme unité d'analyse pour aller vers l'idée d'une singularisation de la prestation de services. Ensuite, nous proposerons de passer du coût de transaction au coût de traduction et d'opter pour une approche pragmatique du calcul économique. Il s'agira également d'ouvrir l'analyse aux groupements d'acteurs en allant au-delà des relations dyadiques et de suivre *in situ* les reconfigurations des technologies managériales et de marchés. Enfin, nous opterons pour les dispositifs de contrôle au lieu du contrat comme unique structure de gouvernance.

#### **3.3.2 De la transaction comme unité d'analyse à la singularisation de la prestation de services**

Williamson donne la définition suivante de ce qu'est une transaction : « *a transfer across a technologically separable interface* ». (Williamson, 1985, p.1). Sa définition s'arrête là comme le souligne Baldwin (2008). Il précise simplement qu'il s'agit d'un trait commun à la plupart des systèmes de production. Il ne précise pas davantage ce qu'est une interface technologique inséparable. Le processus de production est conçu comme une succession d'étapes au sein d'un régime de propriété unifié. Cette intégration verticale « banale » n'est pas expliquée : « *The common ownership of some stations – the core – is sufficiently obvious that a careful comparative assessment is unneeded* » (Williamson, 1985, p.98). L'interface technologique est donnée *a priori*. Il souligne néanmoins qu'un travail complémentaire d'analyse serait nécessaire pour aller au-delà de cette simple assertion : « *we need to find ways to treat technical and organizational innovation in a combined manner* ». Partant de là, nous pouvons nous interroger alors sur la transaction comme unité d'analyse choisie *a priori* (Baldwin, 2008). Si la transaction est synonyme d'un transfert d'un

agent à un autre à travers une interface technologique, des questions relatives à l'émergence de l'interface technologique apparaissent.

Dans le cadre de notre travail de terrain, nous avons été amené à suivre la qualification de la prestation de services. Celle-ci conduit à l'émergence du dispositif socio-technique comparable à l'interface technologique transactionnel de la TCT. Sur le terrain, cette qualification était au cœur des premiers conflits entre les différents groupes d'acteurs regroupés au sein de ce nous avons appelé des « laboratoires ». Chacun d'entre eux concouraient à la qualification de la prestation de services. Dans le même temps, ces « laboratoires » étaient également concurrents au cours de cette qualification. Partant de là, il nous semble intéressant de réfléchir autour de la qualification de la prestation de services en lieu et place de la transaction comme unité d'analyse. Pour cela, nous avons souhaité nous appuyer sur le travail de Callon & al. (2002). Ces auteurs proposent une réflexion autour de la notion de singularisation de la prestation de services.

L'intérêt de la singularisation de la prestation de services n'est pas de décrire l'état d'arrivée de la prestation de services comme si un changement entre ces deux états pouvait être identifié et mesuré sans ambiguïté. Il réside plutôt dans la description de ce processus sans fin de qualification/requalification. Ce travail devient le moteur de la construction des marchés tel que Chamberlin le théorise dès 1933 en distinguant le bien du produit. Suivant cette conception de l'activité économique, le produit devient une variable à part entière au même titre que le prix. Si nous étendons le raisonnement au champ des services, on s'aperçoit que l'économie des services correspond parfaitement à cette logique de qualification/requalification constituée d'attachements et de détachements successifs.

Le prolongement du raisonnement des biens aux services passe par la proposition d'une troisième voie qui se distingue des conceptions d'un service s'inspirant des préceptes industriels (Levitt, 1972, 1976), ou de celles d'un service intangible fondé sur la confiance (Grönroos, 1998). Cette difficulté à trancher *a priori* pour telle ou telle conception justifie le recours à cette troisième approche, celle de l'objectification des services (Araujo & Spring, 2006 ; Lindberg & Nordin, 2008). L'enjeu consiste à suivre les acteurs lors du processus de qualification/requalification de la prestation de services, sans définition figée *a priori* sur ce que recouvre une prestation de services. Il s'agit donc de s'intéresser à la transformation en objet, l'objectification, des services autour de caractéristiques stabilisés pour un temps (Kjellberg & Helgesson, 2006 ; Lindberg & Nordin, 2008). Suivant cette conception, les formes de compétition s'organisent autour du processus d'attachement/détachement des agents humains et non humains entre eux : « [...] *what we mean by the term 'service' or 'service activity' increasingly corresponds to forms of organization or markets in which the qualification of products is a central and constant concern* » (Callon & al. p.207). Prestataire et client interagissent graduellement par co-construction (Chamberlin, 1933) pour définir au

fur et à mesure la prestation de services. L'objet d'échange est petit à petit singularisé (Karpik, 2007). Callon & al. (2002) proposent le terme d'économie des qualités. De notre côté, nous avancerons l'idée d'une économie des coûts de traduction au travers du récit des évènements du terrain.

### 3.3.3 Du coût de transaction au coût de traduction

Une des premières critiques adressée à la TCT portait sur les formes polaires de gouvernance : le marché et la hiérarchie. Les formes hybrides ne sont pas présentes dès l'origine dans les premières versions de la TCT proposées par Williamson. La théorie ne s'intéressait qu'à ces deux formes au détriment des autres formes de gouvernance (Williamson, 1991). A l'inverse, le marché et la hiérarchie le sont. Ils constituent ces formes polaires de gouvernance qui fondent la théorie. Le pôle marché fait allégeance au concept d'ordre spontané inspiré des travaux d'Hayek (1945). La hiérarchie est fondée, quant à elle, sur l'ordre intentionnel de la hiérarchie issue des travaux de Barnard (1938).

Il a fallu attendre le milieu des années 80 pour que les formes hybrides soient intégrées au sein de l'approche pour répondre aux premières critiques. Elles ne sont pas centrales dans le raisonnement. La forme hybride de gouvernance se conçoit comme une combinaison des attributs appartenant soit au marché, soit à la hiérarchie. Il s'agit à chaque fois de comparer les caractéristiques de la forme hybride par rapport aux archétypes représentées par le marché et la hiérarchie.

Le travail de traduction du contrat, que nous avons été amené à suivre sur le terrain, bien que réalisé dans la pratique au cours du projet d'externalisation, n'est pas pris en compte dans le cadre d'analyse proposé par la TCT. Cette dernière ne permet pas de penser les formes de gouvernance hybrides *a priori* alors même qu'en pratique elles prolifèrent. L'utilisation d'une analyse discrète comparative des formes de gouvernance de la TCT masque son existence. Ce travail de traduction n'en est pas moins essentiel en pratique. Or, il est absent de la TCT. Ce lourd travail génère des coûts. Ceux-ci sont nécessaires au processus d'« économisation » -« *economization* »-. (Muniesa, & al., 2007, p.3) qui conduit à ce qu'une institution, une action, un acteur ou un objet devienne économique. Ces coûts, que nous avons appelé les coûts de traduction, sont ignorés ou cachés par l'opérationnalisation de l'intuition de Coase (1937) faite par Williamson.

Le concept de coût de traduction que nous proposons permet de s'appuyer sur la puissance d'évocation des coûts de transaction de la TCT, tout en proposant de mettre en avant les coûts cachés par l'utilisation de cette même théorie. Il s'appuie également sur le concept même de traduction au cœur de l'ANT. Celui-ci insiste sur le point que les intentions originelles de l'action ne sont pas transportées à l'identique en s'appuyant sur des intermédiaires neutres au cours d'une situation. L'action est transformée au passage par des médiateurs impliqués dans l'action générant au passage des événements imprévus. Ce concept de coût de traduction permet alors d'insister alors sur le fait que les intentions

originelles, quant à la mise en œuvre d'agencements économiques particuliers, ne sont pas transportées à l'identique au cours du processus d'« économisation ». Les intentions originelles font l'objet d'une transformation qui génère des coûts.

Notre volonté n'est pas de tenter une opérationnalisation de ces coûts. Il s'agit de s'appuyer sur cette notion pour nous aider à décrire les événements du terrain. Dans notre suivi des acteurs, les coûts de traduction correspondent aux coûts de mise en œuvre d'un dispositif socio-technique pour réaliser la prestation de services d'externalisation. Ils vont nous aider à décrire le passage, au fur et à mesure de l'avancement du projet, d'une solution spécifiée en amont dans un contrat « papier » à une solution toute autre. Ils ne peuvent pas être prévus à l'origine puisque la mise en œuvre génère des événements imprévisibles. Sans ces coûts supportés par les acteurs, la solution n'aurait pas d'existence concrète en dehors du contrat. Ils sont liés à la renégociation de l'identité des différents groupes d'acteurs humains et non humains au cours du processus.

#### 3.3.4 *D'une approche psychologique à une conception pragmatique du calcul économique*

Une des critiques récurrente adressée à la TCT est liée à l'hypothèse psycho-comportementale d'opportunisme des acteurs. Donaldson (1995) considère que la TCT est une théorie de la délinquance managériale. La conception de l'individu se rapprocherait de celle proposée dans la théorie X de Mac Gregor. L'homme y est égoïste, paresseux et toujours à la recherche de son intérêt personnel. Le contrôle serait alors inévitable pour écarter les effets indésirables du comportement humain. Donaldson (1995) rejette cette conception de l'individu en soulignant que la palette des comportements de l'être humain est bien plus grande que la vision étriquée proposée par Williamson. Selon cette vision, il y a un décalage entre les travaux prenant la TCT comme cadre d'analyse et la réalité sur le terrain de la pratique managériale. En outre, la TCT se heurte à une difficulté d'ordre empirique : classer tel ou tel comportement d'un manager comme foncièrement opportuniste n'est pas chose aisée. Il en résulte une difficulté à réfuter l'hypothèse centrale d'opportunisme des acteurs sur laquelle la TCT est fondée.

Dans la même veine, un article largement cité de Ghoshal & Moran (1996) s'oppose vivement à la TCT. Selon eux, la conception de l'opportunisme est simpliste en privilégiant uniquement le comportement opportuniste au détriment d'une autre composante : l'attitude opportuniste. Il n'y a pas de distinction entre l'opportunisme comme manifestation comportementale et l'opportunisme comme tentation. Or en psychologie, il s'agit de deux concepts distincts<sup>20</sup>. Cette spécification inadaptée conduit tout d'abord à une prophétie auto-réalisatrice. Les managers prennent pour argent comptant l'hypothèse d'opportunisme des hommes et mettent en place, par conséquent, des mécanismes de contrôle formels. Ces derniers conduisent alors au développement d'une méfiance réciproque entre surveillants et surveillés, à la diminution de la motivation et à une difficulté grandissante de la détection des comportements opportunistes. Afin de contrer ces effets négatifs, les managers renforcent encore les mécanismes de contrôle formels. La confiance s'étiole, un cercle vicieux s'installe. Les coûts associés augmentent jusqu'à ce que les transactions soient transférées au marché. Cette conception restreinte de l'opportunisme exclut donc d'office le contrôle social de l'analyse ainsi que son articulation avec le contrôle économique.

Au-delà de ces critiques sur le concept d'opportunisme, il nous semble que cette conception du calcul économique souffre de son ancrage psychologique *a priori* au détriment d'une approche pragmatique plus à même de capter la diversité des situations concrètes. Cette remarque s'applique aussi bien à une conception du calcul économique issue de la TCT qu'à certaines critiques qui prennent leur source dans cette approche psychologique du calcul économique au lieu de s'en départir. Nous pensons en l'occurrence au travail de Ghoshal & Moran (1996) qui développe un contre modèle à la TCT sur la distinction entre l'opportunisme comme manifestation comportementale et l'opportunisme comme tentation. Suivant l'approche pragmatique du calcul économique développée dans les travaux issus de la sociologie économique, il s'agit de s'intéresser en pratique à la manière dont les calculs sont réalisés par les agents (Callon & Muniesa, 2005) Les calculs sont réalisés via la

---

<sup>20</sup> Il nous semble difficile de ne pas être d'accord avec certaines des critiques soulignant la palette des comportements possibles pour un individu en dehors du pur opportunisme. A l'inverse, le comportement d'un individu peut-il se résumer par d'autres concepts pris *a priori* tels que la confiance ?



mobilisation de dispositifs divers de tous ordres. L'acte calculatoire est processuel. Ces calculs sont collectifs et distribués entre les humains et les non-humains ; la cognition est distribuée (Hutchins, 1995). Il existe un *continuum* entre le jugement dit qualitatif et le calcul quantitatif. Cochoy (2008) développe cette même idée sous terme de « qualculation » (Cochoy, 2008).

### 3.3.5 Des relations dyadiques comme niveau d'analyse aux groupements d'acteurs

Williamson s'est évertué à créer des ponts entre son travail, les théories économiques néo-institutionnelles et la théorie économique néo-classique au détriment des liens latéraux pouvant exister entre les modes de gouvernance. La TCT se centre, en effet, essentiellement sur les transactions dyadiques entre deux parties. L'unité d'analyse n'est pas élargie à un regroupement -« *pool* »- de transactions en permettant de saisir les interdépendances entre elles. A sa décharge les postulats et hypothèses initiales de la TCT ne plaident pas pour un élargissement du cadre d'analyse permettant la prise en compte des interactions des différents groupes d'acteurs participant au projet d'externalisation

Dans un de ses articles évoqué précédemment, Williamson (1999) propose une hybridation entre la TCT et l'approche par les ressources. Il s'agit plus d'un programme de recherche que d'une articulation aboutie des deux approches. Il propose de construire des passerelles entre ces deux courants à partir de leur unité d'analyse. Une ressource pourrait alors se concevoir comme un regroupement de transactions. C'est un premier pas pour introduire dans son travail d'autres composantes que la seule la relation contractuelle dyadique entre deux parties. Williamson s'en tient néanmoins là. Il ne pousse pas davantage l'analyse pour proposer un cadre théorique censé souligner les interdépendances entre plusieurs modes de gouvernance contractuels. Seuls, les deux parties en relation font l'objet d'une analyse et ce pendant toute la durée des transactions, de la négociation jusqu'à la fin du contrat.

Pour Argyres & Liebeskind (1999), il semble difficile de ne pas prendre en compte le poids du passé pouvant peser sur les transactions. Il s'agit de considérer l'inséparabilité des structures de gouvernance. Nous les rejoignons à ce sujet : il nous paraît nécessaire d'en tenir compte sans *a priori* pour être en mesure d'appréhender la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle inter-organisationnel. Cela rejoint notre préoccupation de considérer les autres acteurs sans *a priori* dans l'analyse. Ce travail nous amène à réfléchir au-delà de l'unité d'analyse de la TCT. Le choix de la sociologie des marchés et du concept de réseau d'action est déterminant en proposant de suivre sur le terrain les groupements d'acteurs. Ces derniers se font et se défont sans cesse conformément à la position philosophique sur le construction du social prônée par l'ANT. Sans cette possibilité offerte, notre objet final de recherche n'aurait pas émergé en nous cantonnant à une vision figée dyadique des relations inter-organisationnelles.

### 3.3.6 Du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés

La TCT se fonde sur le principe d'analyse discrète des différentes structures de gouvernance. Ce principe rappelé par Simon (1978) consiste à proposer une comparaison qualitative discrète des formes institutionnelles. Il s'agit de proposer une approche alternative à l'analyse marginaliste et à son cortège d'outils mathématiques. Cette analyse doit se fonder sur un argumentaire simple et de bon sens justifiant les différences entre les formes institutionnelles. Le postulat porté par cette approche est que les formes institutionnelles sont considérées comme étant à l'équilibre pour ce qui est du marché et stabilisées pour le cas de la hiérarchie. Elle ne permet pas de comparer des formes institutionnelles toujours en cours de formation.

Johanson et Mattsson (1987) soulignent que la théorie est critiquée sur cet aspect de l'existence d'un équilibre unique et stable des structures de gouvernance. Il semble, en effet, qu'il y ait une faille à ce stade dans l'approche de Williamson. Ses travaux ne proposent pas de critères pour discriminer une forme institutionnelle en cours de formation de celle déjà stabilisée. Il y a donc potentiellement une difficulté à mettre sur un même plan des formes institutionnelles, dont l'une peut être déjà stabilisée alors que l'autre est toujours en gestation.

Pour la forme de gouvernance polaire de marché, les choses sont assez simples. L'ordre y est spontané conformément aux positions de Hayek (1945). Le marché est instantanément à l'équilibre. En revanche, les choses sont plus compliquées pour l'autre forme de gouvernance polaire, à savoir la hiérarchie. Cette dernière forme de gouvernance est fondée sur l'ordre intentionnel (Barnard, 1938). Cette coordination des acteurs n'est pas instantanée. Elle nécessite un certain temps pour être mise en œuvre. Or, cette période de latence pour arriver à une situation d'équilibre n'est pas prise en compte par Williamson. nous pouvons alors se poser la question suivante : quels sont les critères pour juger que cette forme est stabilisée afin d'appliquer l'analyse comparative discrète ?

La comparaison des formes institutionnelles *a priori* paraît plus difficile puisque le temps nécessaire pour atteindre des situations stabilisées, considérées comme efficaces, n'est pas pris en compte. Il y a donc un biais à considérer une forme institutionnelle plus efficace *a priori* qu'une autre, sans prendre en compte le coût de mise en œuvre de cette forme stabilisée.

Comme le souligne Bienaymé (1998), repris par Joffre in Koenig (1999, p.166), le passage d'un mode de gouvernance à un autre ne se fait pas instantanément. Atteindre l'efficacité a donc un coût caché. Cet aspect souligne le caractère politique du concept d'efficacité.

L'ensemble des acteurs renégocie, en effet, en permanence la place de chaque élément constituant l'efficience. Chaque acteur ne participant pas à l'efficience à l'instant « t » doit pouvoir faire appel de son « jugement » (Latour, 1999) et être réintégré par la suite. Inversement, un acteur doit pouvoir être exclu par la suite alors que sa présence était initialement souhaitée. Une définition de l'efficience ne peut être donnée pour de bon *a priori*. Ghoshal et Moran critiquent, quant à eux, la dimension court termiste du cadre d'analyse. La recherche de l'efficience à court terme conduirait à l'inefficience sur le long terme « [Williamson] did not recognize that efficiency has both static and dynamic properties. What is efficient in the short term may not always coincide with what is efficient in the long term » (1996, p 34).

La prise en compte de ces limites nous conduit à innover. Le choix de la sociologie des marchés issue de l'ANT et du concept de réseau d'action comme concepts alternatifs au marché et à la hiérarchie de la TCT est censé nous aider dans cette démarche. Le cadre d'analyse proposé par la TCT ne paraît pas adapté pour décrire les dispositifs hybrides en train de se constituer lors de la phase de transition d'une externalisation. C'est lors de cette période riche en conflits qu'il nous a été possible de suivre la reconfiguration des technologies managériales et de marchés. Elles sont rendues visibles (Hansen & Mouritsen, 1999). Ces dernières se stabilisent autour d'assemblages auxquels il est possible d'affubler, *a posteriori*, le qualificatif de dispositif de contrôle.

### 3.3.7 Du contrat comme structure de gouvernance unique aux dispositifs de contrôle

Pour Williamson, le contrat est efficient. Il fonde son analyse sur l'hypothèse de rationalité limitée des acteurs conduisant à l'incomplétude des contrats. Ces derniers le sont par une prise en compte impossible de l'ensemble des clauses particulières relatives à l'exécution des contrats. Pour faire face à cette incomplétude et juguler l'opportunisme des acteurs, Williamson propose les engagements crédibles comme mécanisme. Ils permettent de s'assurer l'attachement des parties au contrat. Or, ceux-ci sont intégrés dès le début au contrat. La limite entre les clauses particulières et les clauses relatives aux engagements crédibles semble floue, puisque dans les deux cas il s'agit de s'assurer que le contrat est exécuté en limitant le risque transactionnel. L'objectif contractuel est de contenir le déroulement de l'action à ce qui est prévu, tout en s'assurant que les acteurs ne rompent pas de manière opportuniste le contrat. Selon cette conception, le contrat est le réceptacle de l'ensemble des dispositifs censés coordonner les transactions. Il ne laisse en rien échapper l'action en prévoyant les différents mécanismes, que ce soit les clauses

particulières ou les engagements crédibles. L'objectif de la gouvernance est donc de construire des systèmes de contrôle prenant en compte l'ensemble des conséquences attendues ou inattendues de l'action dans une approche moins étriquée du calcul (Williamson, 1993).

Nous voyons là les limites du raisonnement : comment peut-on prévoir l'imprévisible *ex ante* avec le contrat comme unique dispositif centralisateur des mécanismes de coordination ? Williamson reconnaît que c'est impossible *ex ante* et parallèlement il propose des mécanismes contractuels *ex ante*, les engagements crédibles, censés rendre prévisible le comportement de l'autre partie. La TCT se rapproche alors de la vision des contrats classiques où tout est prévu, or elle était censée sans départir. Les différences entre contrat complet et contrat incomplet s'estompent.

Le contrat comme unique dispositif de gouvernance semble utopique. Il semble manquer une hypothèse centrale à nos yeux, celle de cognition distribuée (Hutchins, 1995) et de fractionnement spatio-temporel de l'action. Le contrat ne peut être le seul réceptacle du calcul économique. Qu'en est-il des autres dispositifs ? Quel est leur rôle dans l'absorption du risque transactionnel ?

Un des intérêts de l'approche de Williamson est de souligner le rôle du contrat comme dispositif de gouvernance. Celui-ci n'est plus désormais cantonné à la simple « boîte noire » sans intérêt puisque complet et parfait. En revanche, en ouvrant cette « boîte noire » Williamson en oublie les autres dispositifs de coordination des transactions. Le contrat est plus que central, il devient total. Or, le contrat ne peut l'être car la construction d'un contrat crée lui-même son propre débordement « *overflowing* » (Callon, 1998). La prise en compte du débordement par le contrat est impossible puisque le débordement ne doit sa réalité qu'au cadrage « *framing* » par le contrat et inversement. Les deux « *framing* » et « *overflowing* » sont indissociables et se construisent dans un même mouvement.

Dans cette thèse, nous considérons le contrat comme un objet sans position centrale *a priori* dans l'analyse. Il ne s'agit pas de négliger son importance mais de laisser la place à d'autres dispositifs. Les autres objets servant à la coordination ne peuvent être ignorés avant ou après la signature du contrat. Les calculs économiques ne peuvent se réduire au seul lieu de réceptacle représenté par le contrat, comme le suggère l'analyse de MaCaulay (1963)

portant sur l'existence d'un grand nombre de relations d'affaires sans contrat. Pour cela, nous proposons de passer d'une conception de la gouvernance focalisée essentiellement sur le contrat à une conception incluant les autres dispositifs de contrôle sans *a priori*.<sup>21</sup>

Il nous semble intéressant de nous appuyer sur l'idée d'attachement/détachement au cœur de la perpétuelle recomposition du social. Ce concept permet d'ouvrir la notion de dispositif de gouvernance au-delà du contrat sans *a priori*. Encore une fois, il s'agit de suivre les acteurs et leur lot de polémiques et de conflits au cours de l'émergence de dispositifs de contrôle en élaboration. On ne peut isoler *a priori* un mécanisme et ignorer les autres. Seul le suivi des acteurs fondé sur le principe de symétrie peut nous dévoiler l'importance *a posteriori* d'un dispositif par rapport à l'autre. On passe donc de la notion d'engagement crédible de Williamson au concept d'attachement, certes beaucoup plus modeste, mais bien plus facile à manier pour décrire une réalité toujours provisoire en train de se constituer. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut y avoir de formes d'engagements crédibles associées au contrat, mais il convient de suivre leur constitution sur le terrain par l'accumulation des attachements.

### 3.3.8 Conclusion de la partie

Cette partie avait pour projet de partir des principales critiques émises à l'encontre de la TCT dans la littérature pour proposer une relecture sous le prisme de la sociologie des marchés et du concept de réseau d'action évoqués précédemment. Ce travail permet un dialogue créatif entre TCT et ANT. Il facilite l'émergence des pistes conceptuelles, reprises ci-dessous, susceptibles d'éclairer la description des situations rencontrées sur le terrain :

- de la transaction comme unité d'analyse à la singularisation de la prestation de services ;
- du coût de transaction au coût de traduction ;
- d'une approche psychologique à une conception pragmatique du calcul économique ;

---

<sup>21</sup> D'autres auteurs ont critiqué la TCT sur le fait qu'elle se serait développée essentiellement en faisant référence aux économies capitalistes dites de l'ouest (Hamilton & Biggart, 1988 in Williamson 1991). Cette perspective particulière pourrait justifier en partie l'importance de la dimension contractuelle dans la pensée de Williamson. Cette remarque conforte notre réserve, quant au recours par Williamson au seul contrat comme dispositif de gouvernance.

- des relations dyadiques aux groupements d'acteurs ;
- du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés ;
- du contrat comme structure de gouvernance unique aux dispositifs de contrôle ;

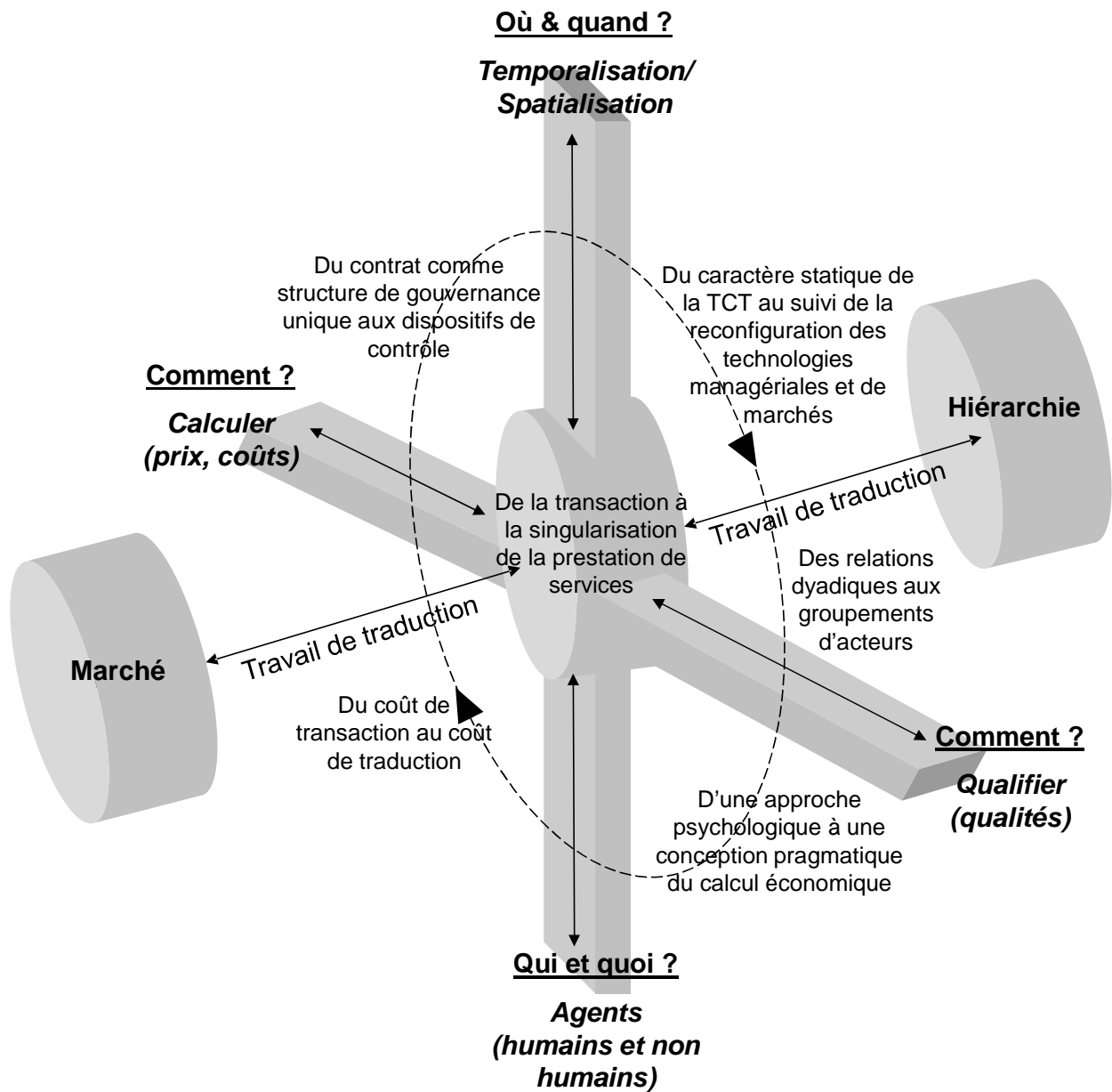
Ce travail n'est pas de nature systémique avec une articulation logico-déductive des concepts entre eux, mais plutôt synthétique dans le sens donné par Serres (1992). Il ne s'agit pas de cloisonner notre approche à des idées prises et développées *a priori* mais d'accompagner le travail de description.

### **3.4 Conclusion de la section**

Cette section était consacrée à la mise en œuvre effective de la voie de passage entre la théorie des coûts de transaction et l'idée d'une économie des coûts de traduction. Pour cela, nous avons fait appel à la fois à la sociologie des marchés issue de l'ANT et au concept de réseau d'action de Czarniawska. Il s'agissait de proposer une appréhension différente des pôles opposés de gouvernance : le marché et la hiérarchie. Suivant cette approche, le marché est vu comme un processus d'« attachement/détachement » d'acteurs humains et non humains visant à rendre les choses économiques. Cette conception ne s'appuie pas sur des entités définies *a priori* comme les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles ou la culture. Quant à la hiérarchie, Czarniawska constate que les choses se font entre, au-delà et en dépit des organisations hiérarchiques. Son concept de réseau d'action met en avant le caractère flou et diffus de l'action au sein de ces entités. Il permet d'accompagner la description du terrain par ses qualités métaphoriques.

Nous nous sommes ensuite attelé à la finalisation de notre voie de passage conceptuelle. A partir des principales critiques émises à l'encontre de la TCT dans la littérature, nous avons proposé une série de pistes conceptuelles. Celles-ci sont susceptibles d'accompagner notre travail de description du terrain. Ce travail nous amène à reprendre la carte théorique initiée au cours du premier chapitre pour la compléter (cf. Schéma XXXIII) . Les questions du « comment » sont complétées par les dimension prix/coûts et qualité à partir du travail de Callon & al. (2002) abordé dans cette section. Au milieu, nous avons la singularisation de la prestation de services à la place de la transaction comme unité d'analyse. Les autres pistes conceptuelles développées dans cette section sont positionnées tout autour.

**Schéma XXXIII - Une voie de passage : de la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction**





#### **4. Conclusion du chapitre**

Le projet intellectuel de Williamson, exposé dans son livre de 1995, était de proposer une théorie de l'organisation passant des sciences administratives de Fayol, centrées sur l'intérieur de l'organisation, à une théorie faisant le lien entre l'intérieur et l'extérieur avec le marché. Notre travail dans ce chapitre a été beaucoup plus modeste. Il a consisté à proposer une voie de passage entre la théorie des coûts de transactions et ce que nous avons appelé une économie des coûts de traduction. Cette voie de passage se situe au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels. Elle s'est construite, au fur et à mesure, par des allers-retours incessants entre le terrain et la théorie. Un travail de cette nature a été rendu nécessaire par le caractère prescriptif du projet scientifique défendu par Williamson. Pour la TCT, il s'agit, en effet, d'être capable de guider les acteurs de terrain pour déterminer la forme de gouvernance des transactions la plus efficiente. Or, notre recherche se cantonne à la description de l'émergence d'un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie en s'appuyant sur les événements qui se sont déroulés lors d'une phase de transition d'un projet d'externalisation.

Pour ce faire nous avons, dans un premier temps, proposé une relecture de la TCT dans la perspective de la problématique d'externalisation à laquelle nous étions confrontés sur le terrain. Ce travail d'analyse nous a permis de revenir sur les concepts clés et de positionner la TCT au sein de l'économie néo-institutionnelle. Nous avons également pu insister sur la dimension prescriptive de la théorie au travers des facteurs influençant les coûts de transaction et les différentes formes contractuelles associées. Par la suite, nous avons identifié que la TCT, seule ou accompagnée par l'approche par les ressources, pouvait être utile à l'analyse de l'externalisation. Tel pouvait être le cas à condition de renverser sa logique initiale consistant à partir du marché pour aller vers la hiérarchie. Toutefois, la mise en perspective de ces deux approches met en lumière les oppositions pouvant naître quant au choix de l'activité à externaliser. Cela souligne les limites relatives à une telle hybridation à visée prescriptive.

Dans un second temps, nous nous sommes attelés à la mise en œuvre effective de la voie de passage pour proposer des pistes conceptuelles susceptibles de nous aider à décrire notre terrain de recherche. Nous avons proposé d'appréhender différemment les pôles opposés de gouvernance de la TCT, à savoir le marché et la hiérarchie. Nous l'avons fait à partir de la

sociologie des marchés issue de l'ANT et du concept de réseau d'action de Czarniawska. Pour la sociologie des marchés, le marché se conçoit comme un processus d'« attachement/détachement » d'acteurs humains et non humains dans l'optique de rendre les choses économiques. Les contrats spécifiques détaillés, la confiance, les règles ou la culture sont exclus comme concepts à utiliser *a priori* dans l'analyse. Quant au concept de réseau d'action, celui-ci permet de souligner le caractère flou et diffus de l'action au sein des organisations hiérarchiques. Les choses se font entre, au-delà et en dépit de la hiérarchie. Partant de ces deux conceptions alternatives au marché et à la hiérarchie de la TCT, nous avons pu, par la suite, proposer des pistes conceptuelles en s'appuyant sur les principales critiques émises à l'encontre de la TCT. Celles-ci sont reprises ci-dessous :

- de la transaction comme unité d'analyse à la singularisation de la prestation de services ;
- du coût de transaction au coût de traduction ;
- d'une approche psychologique à une conception pragmatique du calcul économique ;
- des relations dyadiques aux groupements d'acteurs ;
- du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés ;
- du contrat comme structure de gouvernance unique aux dispositifs de contrôle ;

Ces pistes conceptuelles permettent le passage d'un monde prescriptif figé à un monde descriptif plus « souple ». Ce dernier nous semble plus conforme à notre projet d'appréhender l'émergence d'un dispositif de contrôle hybride entre marché et hiérarchie. Pour cela, nous avons choisi de les réunir sous l'étiquette d'une « économie des coûts de traduction ». Celle-ci prendra vie par la description de notre terrain de recherche.

**Chapitre 3 - Une seconde voie de  
passage conceptuelle : des strates du  
contrôle à l'accumulation de petits points  
de contrôle**

## 1. Introduction du chapitre

Le champ de la comptabilité/contrôle consacré aux relations inter-organisationnelles a pris son essor depuis le milieu des années 90 à partir des appels d'Otley (1994) et Hopwood (1996). Ces deux auteurs poussèrent les chercheurs en comptabilité/contrôle à s'intéresser aux reconfigurations inter-organisationnelles dépassant les frontières légales de la firme. D'autres disciplines avaient déjà depuis bien longtemps franchi le pas (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). L'appel fut entendu. La fin des années 90 et les années 2000 ont vu un développement croissant des travaux dans le domaine.

Notre ambition dans ce chapitre est de s'appuyer sur la littérature de ce domaine pour proposer une seconde voie de passage (Lukka & Vinnari, 2011). Celle-ci se situe au niveau « théorie du domaine » -« *domain theorie* »-. Cette voie de passage se devra d'être en adéquation avec la première pour assurer une cohérence d'ensemble entre la question de recherche, la méthode, la « théorie de la méthode » et les « théories du domaine » (Lukka & Vinnari, 2011). Il s'agira de faire émerger cadre théorique « souple » susceptible de nous aider à décrire notre terrain de recherche et ainsi répondre à notre question de recherche principale : comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ?

Pour mener à bien ce travail né d'allers-retours incessant entre le terrain et la littérature nous aborderons, tout d'abord, la proposition de Caglio & Ditillo (2008) de classer les travaux du champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles autour de strates du contrôle. Elles sont au nombre de trois : les archétypes de contrôle, les mécanismes du contrôle de gestion et la comptabilité de coûts. Ensuite, nous évoquerons notre proposition d'accumulation de petits points de contrôle comme conception alternative aux strates du contrôle. Elle se fonde pour partie sur les travaux du domaine s'inspirant de l'ANT. Enfin, nous proposerons une approche de la confiance susceptible d'être en adéquation avec notre voie de passage conceptuelle.

## **2. Les strates du contrôle des relations inter-organisationnelles**

### **2.1 Introduction de la section**

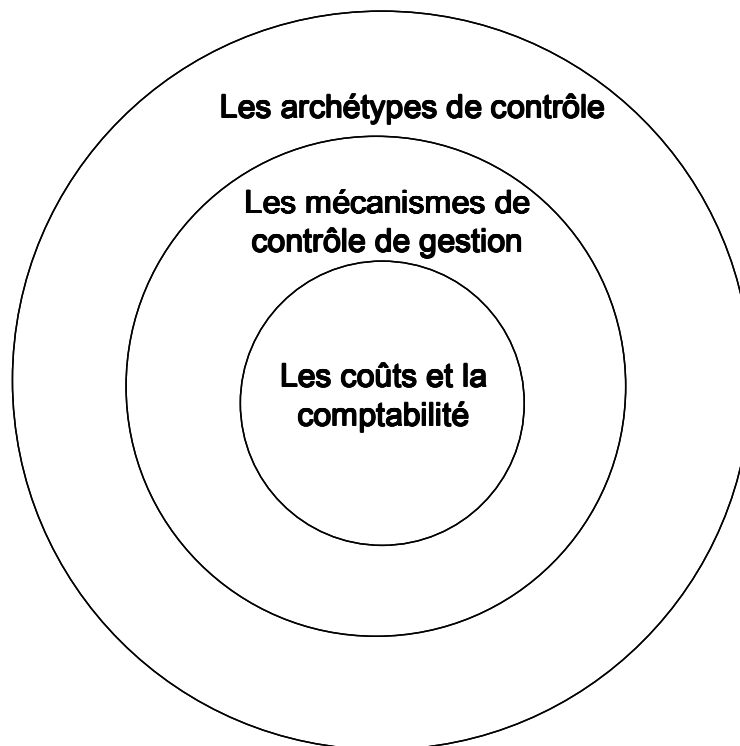
Nous consacrerons cette section à une première appréhension de la littérature en comptabilité contrôle des relations inter-organisationnelles. La difficulté de ce travail réside dans la diversité des objets de recherche qu'elle a été amenée à analyser depuis la fin des années 90. Les relations inter-organisationnelles analysées dans ces travaux incluent notamment les partenariats entre client et fournisseur au sein des *supply chains*, les relations de sous-traitance, d'externalisation et d'alliance stratégique sous la forme par exemple de *joint ventures*. Elles portent des appellations diverses. Les auteurs évoquent, par exemple, les termes de relations inter-organisationnelles, de dispositifs inter-firmes ou de formes organisationnelles hybrides. Ces relations légales entre les parties incluent les partenariats entre client et fournisseur, les relations de sous-traitance, d'externalisation et d'alliance stratégique.

La revue de littérature de Caglio & Ditillo (2008) du domaine va nous aider à mener ce travail. Après une lecture attentive de la littérature, elle nous apparaît être la plus récente et la plus exhaustive. Le travail de Caglio & Ditillo (2008) examine une cinquantaine d'articles focalisés sur l'étude des relations légales entre des parties autonomes et publiés dans les principaux journaux en comptabilité/contrôle suivants : *Accounting, Organizations and Society, Contemporary Accounting Research, Journal of Accounting and Public Policy, Journal of Accounting Research, Management, Journal of Cost Management, Accounting Research, The Accounting Review*. L'ambition affichée de ces auteurs est de présenter l'état de l'art du champ, d'évaluer de manière critique les résultats atteints par les différents travaux et de proposer de nouvelles questions de recherche. Les auteurs fondent leur travail sur un découpage de la littérature autour de deux axes principaux. Le premier d'entre eux segmente la littérature suivant les différentes dimensions du contrôle inter-organisationnel : les archétypes du contrôle, le contrôle de gestion et la comptabilité de gestion et de coûts (cf. Schéma XXXIV). Ces trois strates sont elles même fragmentées ensuite suivant les difficultés de contrôle apparaissant lors de relations inter-organisationnelles entre des parties juridiquement indépendantes, à savoir les problèmes de coopération, de coordination et d'appropriation. Notre ambition, dans cette section, est de nous appuyer sur ce premier travail, puis d'en montrer les limites pour proposer ensuite un cadre plus « souple »

susceptible de nous aider à décrire la phase de transition du projet d'externalisation.

Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, successivement les trois strates du contrôle inter-organisationnel : les archétypes du contrôle, le contrôle de gestion et la comptabilité de gestion et de coûts. Enfin, nous nous proposerons une mise en perspective de ces strates par rapport à notre problématique.

### **Schéma XXXIV - Les strates de la littérature portant sur le contrôle inter-organisationnel**



Source : Traduit de Caglio & Ditillo (2008, p.866).

## **2.2 La strate des archétypes de contrôle**

### **2.2.1 Introduction de la partie**

La première des strates du contrôle inter-organisationnel se concentre sur ce que les auteurs appellent les archétypes de contrôle. L'ambition de ces travaux est de développer une taxonomie complète des différentes sortes de contrôle par l'agrégation des mécanismes de contrôle de gestion et des différentes formes de contrôle. Ces dernières sont fondées soit sur des dispositifs de prix, de négociation, d'échanges d'otages ou d'information sur la

réputation des parties, soit sur les échanges inter-personnels à différents niveaux (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Speklé 2001, Håkansson & Lind, 2004).

Nous aborderons la présentation de la strate des archétypes de contrôle en présentant successivement les modes de contrôle articulés autour de l'archétype du marché, de l'archétype hiérarchie/bureaucratie et des archétypes alternatifs. Enfin, nous proposerons une mise en perspective des archétypes de contrôle adoptés.

### 2.2.2 Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype du marché

Pour les modes de contrôle orientés marché, Caglio & Ditillo (2008) soulignent le consensus relatif existant dans la littérature en comptabilité et en contrôle des relations inter-organisationnelles. Le tableau suivant l'illustre (cf. Tableau V).

L'information nécessaire au contrôle et à la régulation des transactions est incluse dans les prix des activités standard. Les contrats ne sont pas détaillés. Il n'y a pas d'investissement spécifique nécessaire. En cas d'opportunisme d'une des parties, le contrat peut être facilement rompu pour contracter avec une autre partie sans coût important supplémentaire.

Ce mode de contrôle est adapté dans le cas d'une faible incertitude (Speklé, 2001 ; Sartorius & Kirsten, 2005), d'une faible spécificité d'actifs (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith & Smith, 2003 ; Sartorius & Kirsten, 2005), de la possibilité d'une planification importante des tâches et de son corollaire la mesurabilité des résultats (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith & Smith, 2003). Il l'est également quand des tâches sont réalisées de manière indépendante mais qu'elles concourent à la réalisation d'un produit standard commun (Håkansson & Lind, 2004).

Le mécanisme de prix permet de résoudre efficacement les éventuels problèmes de coordination, de coopération et d'appropriation pouvant surgir lors de relations inter-organisationnelles. Des mécanismes de contrôle supplémentaires ne sont pas nécessaires. Seule la mesure et l'évaluation régulière de la performance des parties est alors indispensable.

### 2.2.3 Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype hiérarchie/bureaucratie

Pour l'archétype hiérarchie/bureaucratie, un consensus semble également prévaloir dans la littérature selon Caglio & Ditillo (2008). Les contrats sont détaillés pour mesurer au plus près

l'activité, la performance et le paiement des transactions. Des otages sont échangés entre les parties pour garantir qu'il n'y ait pas de comportement opportuniste. Les contrats sont fondés sur des normes, des standards, des règles détaillées pour assurer une évaluation de la performance adéquate (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield & Smith & Smith, 2003). Un échange continu d'informations techniques et économiques est mis en œuvre entre les organisations pour contrôler le caractère efficient des moyens mis en œuvre.

Ce mode de contrôle bureaucratique prédomine en cas d'incertitude moyenne (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Sartorius & Kirsten, 2005), lorsque les actifs sont moyennement spécifiques (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith & Smith, 2003 ; Sartorius & Kirsten, 2005) ou quand la fréquence des transactions est moyenne (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith & Smith, 2003 ; Sartorius & Kirsten, 2005). Il prévaut également quand les activités sont proches voire similaires (Håkansson & Lind, 2004). Enfin, il émerge lorsque la réputation des parties est mise en jeu ou quand l'attitude face au risque, portée par de faibles différences de pouvoir entre les parties, est moyenne (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield & Smith & Smith, 2003). Le tableau suivant (cf. Tableau VI) présente une synthèse de la littérature illustrant les modes de contrôle hiérarchiques et leur contexte associé.



**Tableau V - Les modes de contrôle orientés autour de l'archétype du marché**

Dénomination	Caractéristiques	Variables contextuelles	Auteurs
Contrôle par le marché	Réseau dynamique	<i>Caractéristiques de l'environnement</i> Environnement dynamique	Dumoulin (1997)
Contrôle par le marché "Market based pattern"	<i>Phase de contact</i> Négociations commerciales  <i>Phase contractuelle</i> Pas de contractualisation détaillée; paiement fondé sur des activités et des résultats standards  <i>Phase d'exécution</i> Négociations commerciales périodiques ex post	<i>Caractéristiques des transactions</i> Faible spécificité d'actifs ; répétition élevée; mesurabilité des activités et des résultats ; contrat à court et moyen terme  <i>Caractéristiques de l'environnement transactionnel</i> Nombreux acheteurs ou vendeurs ; prix contenant toutes les informations de marché ; l'encastrement social et les facteurs sociaux ne sont pas primordiaux  <i>Caractéristiques des parties</i> Pas importantes du fait du nombre de vendeurs ou d'acheteurs possédant les mêmes caractéristiques permettant d'avoir des coûts faibles de rupture contractuelle	van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000)
Contrôle de marché "Market control"	Adaptation compétitive aux standards et aux normes de marché	<i>Caractéristiques des transactions</i> Incertitude forte ou faible (planification <i>ex ante</i> des contributions des parties forte ou faible) et spécificité faible des actifs (dans le cas d'une externalisation)	Speklé (2001)
Contrôle aux frontières orienté marché "Boundary control"	Contrôle fondé sur la réputation de marché pour éviter une sous performance	Incertitude élevée (planification faible <i>ex ante</i> des contributions), spécificité des actifs modérés (achats de biens et de services)	Speklé (2001)
Externalisation "Outsourcing"	Transactions de marché externes  Dispositifs de contrôle bureaucratique interfirmes additionnels	<i>Caractéristiques des transactions</i> Degré d'incertitude et complexité de faible à important et fréquence des transactions d'occasionnelle à récurrente  Services standard	Vosselman (2002)
Contrôle par le marché "Market based pattern"	Pas d'instrument de contrôle supplémentaire autre que le marché  Négociations commerciales périodiques ; pas de contractualisation détaillée ; prix de marché liés à des activités ou des résultats standards  Rôle de la confiance Confiance non indispensable, coûts de rupture contractuels faibles	<i>Caractéristiques des transactions</i> Planification des tâches élevée ; mesurabilité des résultats élevés ; spécificité des actifs faible ; fréquence des transactions importantes  <i>Caractéristiques de l'environnement transactionnel</i> Nombreux acheteurs ou vendeurs ; prix contenant toutes les informations de marché ; l'encastrement social et les facteurs sociaux ne sont pas primordiaux  <i>Caractéristiques des parties</i> Non essentiel	Langfield-Smith & Smith (2003)
Marché "Market"	Collecte d'informations sur les prix du produit standardisé et sur les activités génératrices de coûts chez les différents fournisseurs. Comptabilité utilisée pour s'assurer de l'adéquation aux normes de réciprocité nécessaires à l'échange ; collecte des prix de marché, supervision de la mise en œuvre des contrats, estimation des opportunités et des menaces de marché, développement de modèles de décision fondés sur les prix de marché	Activités complémentaires et similaires quand il y a des économies d'échelle. Activités réalisées indépendamment les unes des autres mais largement dépendantes du produit standard commun	Hakansson & Lind (2004)
Contractualisation classique "Classical contracting"	Marché spot	Fréquence faible ; spécificité d'actif ; incertitude (possibilité de rompre aisément le contrat ; existence de substituts ; courte durée ; contrôle <i>ex ante</i> important; contrôle <i>ex post</i> faible ; faible partage d'information, application des clauses légales )	Sartorius & Kirsten (2005)
Contractualisation néo-classique "Néo-classical contracting"	Contractualisation des spécifications	Fréquence faible à moyenne ; spécificité d'actif faible à moyenne ; incertitude (possibilité de rompre le contrat ; existence de substituts ; durée courte à longue ; contrôle <i>ex ante</i> important ; contrôle <i>ex post</i> faible à moyen; partage d'information faible à moyen, application complexe des clauses légales)	Sartorius & Kirsten (2005)

Source : adapté et traduit de Caglio &amp; Dittillo (2008, pp. 869-870).

**Tableau VI - Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype hiérarchie /bureaucratie**

Dénomination	Caractéristiques	Variables contextuelles	Auteurs
Contrôle bureaucratique	Réseau stable	<i>Caractéristiques de l'environnement</i> Environnement stable	Dumoulin (1997)
Contrôle bureaucratique "Bureaucracy based pattern"	<i>Phase de contact</i> Pré-sélection des fournisseurs potentiels ; procédures de négociation ; critères de sélection détaillés  <i>Phase contractuelle</i> Contractualisation détaillée; paiement fondé sur les activités et résultats réellement effectués  <i>Phase d'exécution</i> Supervision, mesure de la performance et évaluation ; analyse ex post détaillée de l'information	<i>Caractéristiques des transactions</i> Spécificité d'actifs moyenne à forte pouvant être protégé par des règles contractuels ; fréquence faible à moyenne ; mesurabilité des activités et des résultats fondée sur les règles contractuelles ; contrat à moyen long terme  <i>Caractéristiques de l'environnement transactionnel</i> Contingences futures plus ou moins connues ; risques de marché moyens à élevés ; facteurs institutionnels influençant les règles contractuelles  <i>Caractéristiques des parties</i> Réputation fondée sur la compétence ; attitude medium de partage des risques ; asymétrie dans le pouvoir de négociation	van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000)
"Arm's length control (hybrid)"	Contrats détaillés, échanges d'otages pour s'assurer de la réalisation du contrat Arbitrage pour résoudre les conflits	<i>Caractéristiques des transactions</i> Faible incertitude (planification ex ante élevée des transactions) ; spécificité des actifs faibles (pour l'externalisation)	Speklé (2001)
Externalisation "External buy-out"	(Externalisation d'une activité de service présente auparavant dans l'organisation) Forces du marché pouvant être régulés par le top management Nouveau rôle non managérial pour le top management	<i>Caractéristiques des transactions</i> Incertitude/complexité faible à forte ; fréquence occasionnelle à récurrente <i>Caractéristiques des services</i> Standard	Vosselman (2002)
"Arm's length (hybride structure)"	Contrats plutôt incomplets (prix, quantités, et qualité) laissés ouverts pour des re-négociations annuelles avec un processus déterminé Transparence et orientation résultat renforcée Dispositifs d'arbitrages pour résoudre les conflits comme les comités de pilotage	<i>Caractéristiques des transactions</i> Faible incertitude (planification ex ante élevée des transactions) ; spécificité des actifs modérée	van den Bogaard & Speklé (2003)
Contrôle bureaucratique "Bureaucracy based pattern"	Contrôles orientés résultats et sur les comportements centrés sur l'intervention directe sur l'activité externalisée Cibles de performance rigides ; règles détaillées sur les comportements à adopter ; procédures de négociation et de sélection formalisées ; échanges d'otages  <i>Rôle de la confiance</i> Le client doit percevoir une confiance de compétence et contractuelle de la part du prestataire lors du processus de sélection du prestataire quand les connaissances et compétences humaines sont jugées cruciales	<i>Caractéristiques des transactions</i> Planification des tâches élevée ; mesurabilité des résultats élevée ; spécificité moyenne des actifs ; fréquence des transactions faibles à moyenne  <i>Caractéristiques de l'environnement transactionnel</i> Contingences futures connues ; risques de marché moyens à élevés ; facteurs institutionnels influençant les règles contractuelles  <i>Caractéristiques des parties</i> Réputation de compétence ; attitude moyenne de partage des risques ; asymétrie dans le pouvoir de négociation	Langfield-Smith & Smith (2003)
Hiérarchie "Hierarchy"	Adaptation et coordination directe fondée sur l'information sur les aspects économiques et techniques des activités réalisées et sur l'utilisation des ressources  Comptabilité utilisée pour aider à la décision et l'évaluation de la performance	<i>Caractéristiques des transactions</i> Activités complémentaires et similaires	Hakansson & Lind (2004)
Contractualisation néo-classique "Néo-classical contracting"	Alliance stratégique	<i>Caractéristiques des transactions</i> Fréquence moyenne ; spécificité moyenne des actifs ; incertitude (possibilité de rompre le contrat ; substituts potentiels, durée moyenne ; contrôle ex ante faible ; contrôle ex post moyen ; volume moyen d'informations partagées ; applicaiton du contrat complexe)	Sartorius & Kirsten (2005)
Relations bilatérales "Bilateral relational"	Coopération formelle	<i>Caractéristiques des transactions</i> Fréquence importante ; haute spécificité des actifs ; incertitude (faible capacité à casser le contrat ; pas de substituts ; longue durée ; pas de contrôle ex ante ; contrôle ex post important ; information partagée important ; application bilatérale du contrat )	Sartorius & Kirsten (2005)

Source : adapté et traduit de Caglio & Ditillo (2008, pp. 870-871).

#### 2.2.4 Les modes de contrôle articulés autour des archétypes alternatifs

Le cas des archétypes alternatifs semble être plus problématique pour Caglio & Ditillo (2008). Le tableau synthétique de la page suivante (cf. Tableau VII) est là pour en attester. Ces archétypes de contrôle alternatifs varient suivant la situation rencontrée. Ils peuvent être fondés soit sur la confiance (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000 ; Langfield-Smith & Smith, 2003), soit sur des mécanismes de communication intensifs et de coordination décentralisés (Håkansson & Lind, 2004), soit sur l'établissement de relations d'externalisation (Speklé, 2001).

Dans des situations où l'environnement transactionnel est incertain et où chacune des parties se base sur la réputation de l'autre pour partager les risques, Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003) proposent la confiance comme mode de contrôle. Celle-ci émerge à partir des relations inter-personnelles et des formes de contrôle social informels. Le contrôle des comportements n'est pas considéré comme opportun dans ces conditions. Les contrôles formels se mettent en œuvre au fur et à mesure par le partage de l'information.

Håkansson & Lind (2004) illustrent une situation de coordination décentralisée au sein d'un réseau où les parties interagissent pour atteindre une solution de compromis acceptable. On s'éloigne alors de l'analyse de relations dyadiques, entre deux organisations, au profit d'une situation où des activités sont complémentaires et non similaires.

Speklé (2001) propose, quant à lui, dans les situations où l'incertitude est élevée, d'établir des relations d'externalisation avec un nombre limité de fournisseurs ou prestataires. Il évoque le concept de contrôle exploratoire. L'intérêt de cette solution est de permettre une mesure comparative des performances respectives des différents fournisseurs.

**Tableau VII - Les modes de contrôle articulés autour des archétypes alternatifs**

Dénomination	Caractéristiques	Variables contextuelles	Auteurs
Clan	Réseau stable	<i>Caractéristiques de l'environnement</i> Environnement stable	Dumoulin (1997)
Contrôle fondé sur la confiance "Trust based pattern"	<i>Phase de contact</i> Confiance issue de l'amitié, de relations contractuelles précédentes, ou de la réputation  <i>Phase contractuelle</i> Contractualisation internationale ; contrats structurés ; confiance contractuelle ; liens faibles entre le paiement et les activités et les résultats réalisés  <i>Phase d'exécution</i> Consultation et coordination personnelle ; développement de la confiance de compétence et de la confiance de bonne volonté ; mécanismes de contrôle orientés sur la culture et les processus	<i>Caractéristiques des transactions</i> Haute spécificité des actifs ; faible répétition ; difficulté à mesurer les résultats et les activités ; contractualisation à long terme  <i>Caractéristiques de l'environnement</i> Contingences futures inconnues ; risques de marché importants ; encastrement social ; facteurs institutionnels influençant la relation  <i>Caractéristiques des parties</i> Réputation fondée sur la compétence ; expérience des réseaux ; expérience contractuelle ; attitude de partage des risques ; pas d'asymétrie dans le pouvoir de négociation	van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000)
Contrôle exploratoire "Exploratory control" (hybrid)	Contrats non détaillés, compétition latente ou endogénéiser pour s'assurer d'une mesure potentielle des résultats Mesure de la performance fondée sur des standards larges et émergents Partage de l'information se mettant au fur et à mesure en application par la nature interactive du processus contractuel	<i>Caractéristiques des transactions</i> Incertitude élevée (planification faible des contributions ex ante) ; spécificité des actifs modérés (dans des relations d'externalisation)	Speklé (2001)
Contrôle fondé sur la confiance "Trust based pattern"	Contrôle sociaux et sur les outcomes se développant dans le temps ; mesure de la performance au travers de standards larges émergents ; partage et communication de l'information importante  <i>Rôle de la confiance</i> Perception de la confiance de compétence, confiance contractuelle et de bonne volonté déterminant la sélection du prestataire Environnement institutionnel pouvant stimuler la confiance de compétence et la confiance contractuelle Comportement opportuniste et asymétrie informationnelle dépassés par la confiance de bonne volonté et la confiance contractuelle Contacts personnels réguliers, communication intense et une attitude d'engagement pouvant stimuler la confiance de compétence et de bonne volonté	<i>Caractéristiques des transactions</i> Planification faible des tâches ; mesurabilité des résultats faible mais augmentant dans le temps ; spécificité des actifs importante ; faible fréquence des transactions  <i>Caractéristiques de l'environnement</i> Contingences futures inconnues ; risques de marché importants ; encastrement social ; facteurs institutionnels influençant la relation  <i>Caractéristiques des parties</i> Réputation fondée sur la compétence ; expérience des réseaux ; expérience contractuelle ; attitude de partage des risques ; pas d'asymétrie dans le pouvoir de négociation	Langfield-Smith & Smith (2003)
Coopération "Business relationships or coopération"	Coordination atteinte au travers d'interactions pour atteindre une solution acceptable et adaptée aux besoins Méthodes comptables utilisées comme pour le mode hiérarchique mais dans une optique consensuelle ; approche financière subordonnée aux valeurs et traditions communes, focalisation faite sur les dimensions sociales	Activités complémentaires et dissemblables	Hakansson & Lind (2004)

Source : adapté et traduit de Caglio &amp; Ditillo (2008, pp. 872-873).

### 2.2.5 Une mise en perspective des archétypes de contrôle adoptés

Les archétypes de contrôle adoptés, qu'ils soient de marché, hiérarchiques ou pour un grand nombre associés à la confiance, sont influencés au global par les caractéristiques transactionnelles, environnementales ou liées aux qualités des parties en présence.

Chacune des recherches se polarise alors plus spécifiquement sur quelques variables de contingence. Pour Dumoulin (1997), il s'agit de s'intéresser plus spécifiquement à la stabilité ou à l'instabilité de l'environnement. Speklé (2001) se centre sur l'incertitude et la spécificité d'actifs auxquelles Vosselman (2002) et Sartorius & Kirsten (2005) ajoutent la fréquence des transactions. Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) sont plus exhaustifs en s'intéressant à la mesurabilité des résultats, au nombre de parties en présence, à l'encastrement social, aux facteurs institutionnels et aux caractéristiques des parties. Håkansson & Lind (2004) se focalisent sur les complémentarités et les similarités des activités faisant l'objet des relations inter-organisationnelles.

Partant de la diversité des cas rencontrés, Caglio & Ditillo (2008) émettent l'hypothèse qu'il existe une infinité de situations qui divergent des formes archétypiques du marché et de la hiérarchie. Ce constat amène à faire deux remarques principales sur les travaux suscités.

La première de ces remarques porte sur le caractère souvent contradictoire des résultats des différentes recherches. Par exemple, Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield & Smith & Smith, (2003) suggèrent l'utilisation du marché comme mode de contrôle quand la spécificité d'actifs est faible et que la fréquence est importante. Speklé (2001) préconise de faire appel au marché dans le cas d'une spécificité d'actifs moyenne, alors que Sartorius & Kirsten (2005) évoquent cette solution uniquement en cas de fréquence de transaction peu élevée.

La seconde remarque est relative à la place de la comptabilité dans les recherches portant sur les archétypes de contrôle. Celle-ci n'est que très rarement prise en considération dans la littérature. Par exemple, les recherches de Vosselman (2002) et Sartorius & Kirsten (2005)

ne mettent en avant aucun mécanisme comptable dans le contrôle des relations inter-organisationnelles<sup>22</sup>.

La comptabilité est à l'origine associée aux frontières légales entre les firmes. C'est un des acteurs qui permet d'en dessiner les limites. Or, les organisations s'affranchissent de ces séparations légales (Hopwood, 1996) rendant problématique l'utilisation de la comptabilité dans la gestion des relations inter-organisationnelles. Certains auteurs y font référence indirectement quand ils analysent les dispositifs de mesure de la performance associés au mode de gouvernance hiérarchique ou bureaucratique. C'est notamment le cas de Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000). Ces derniers ont incorporé les dispositifs de mesure de la performance, certains d'entre eux se fondant sur le système comptable au sein d'un ensemble global de mécanismes de gouvernance des relations inter-organisationnelles.

Il semble au final que seuls deux travaux soient allés plus loin. Le premier d'entre eux est celui de Langfield-Smith et Smith (2003). Celui-ci se penche sur les conséquences de l'adoption des dispositifs de mesure de la performance, à la fois du point de vue de l'archétype de contrôle bureaucratique et de celui fondé sur la confiance. La seconde recherche est celle de Håkansson & Lind (2004). La comptabilité y a un rôle de surveillance et d'influence sur les comportements au sein de la hiérarchie pour s'assurer d'une certaine réciprocité entre les partenaires, à partir d'une certaine normativité des valeurs et croyances nécessaire à la mise en œuvre d'une coordination effective par le marché. Il y a donc interpénétration des deux logiques de contrôle.

Ne se départissant pas de leur approche contingente, Caglio & Ditillo (2008) soulignent qu'il serait intéressant que les futures recherches dans le domaine s'appuient sur cette première recherche pour explorer davantage, variable par variable, l'influence de la comptabilité sur les différents archétypes de contrôle en dehors de la bureaucratie.

#### 2.2.6 Conclusion de la partie

---

<sup>22</sup> A tel point qu'on peut se poser la question de l'existence d'un lien explicite entre les recherches portant sur les archétypes de contrôle inter-organisationnel et celles plus orientées sur la comptabilité inter-organisationnelle. Cette remarque est à mettre en perspective à l'aune de la littérature contemporaine plus vaste sur la comptabilité et le contrôle où les liens entre les deux champs ne sont

Cette partie a permis d'identifier les modes de contrôle articulés autour de l'archétype du marché, de l'archétype hiérarchie/bureaucratie et des archétypes alternatifs en s'appuyant sur les travaux du champ. Ces modes de contrôle sont largement influencés par les caractéristiques transactionnelles, environnementales et relatives aux qualités des parties en relation. Il s'avère que la comptabilité est le plus souvent absente dans les travaux relatifs à ces archétypes. Caglio & Ditillo (2008) font le constat que les résultats des différentes recherches sont souvent contradictoires par l'existence d'une infinité de situations divergeant des formes archétypiques du marché et de la hiérarchie.

### **2.3 La strate des mécanismes de contrôle de gestion des relations inter-firmes**

#### **2.3.1 Introduction de la partie**

Délaissant les archétypes de contrôle, d'autres recherches se sont intéressées plus spécifiquement aux mécanismes de contrôle de gestion des relations inter-firmes. Ces travaux tentent de cerner les conséquences de l'adoption de certaines des techniques de contrôle de gestion sur les relations inter-firmes.

Nous nous appuyerons sur cinq travaux représentatifs pour illustrer la diversité des recherches associées à cette strate. Ensuite, nous proposerons une critique d'ordre général des travaux de cette strate.

#### **2.3.2 Les travaux représentatifs de la strate des mécanismes de contrôle de gestion**

Nous avons sélectionné ici cinq travaux qui nous semblent représentatifs de la strate des mécanismes de contrôle de gestion.

---

pas non plus explicites *a priori*.

La première des ces recherches est celle de Tomkins (2001). Celle-ci s'intéresse à la mobilisation des systèmes d'informations dans l'optique d'une planification collaborative et de ce qu'il appelle la maîtrise des événements entre partenaires. Il a été amené à étudier la coopération suivant le niveau d'information utilisé à un instant « t ». Il s'agit d'une information qualifiée de « type 1 ». Il a analysé en parallèle la coordination atteinte pour maîtriser les événements à travers un autre type d'information transmise. Tomkins lui attribue le qualificatif d'information de « type 2 ».

Tomkins souligne que l'utilisation de l'information est dépendante du niveau d'interdépendance et de confiance évoluant suivant un cycle de vie relationnel entre les parties. Lorsqu'il y a faible interdépendance au début de la relation, l'information de type 1 est utilisée pour contrôler les attributs, les valeurs et l'intégrité des parties. Pendant ce temps, l'information de type 2 est utilisée pour mesurer si la relation mérite d'être poursuivie sur la base d'un calcul coûts/bénéfices. Quand l'interdépendance est moyenne lors de l'étape dite exploratoire, une information de type 1 plus détaillée interne à la relation portant sur des attributs plus spécifiques et sur les aspirations du partenaire est échangée. Pendant ce temps, une information de type 2 plus détaillée et externe à la relation est collectée sur les alternatives possibles à la présente relation. Plus l'interdépendance grandit lors de la phase dite d'engagement, plus l'information de type 1 est utilisée pour s'assurer que les objectifs et étapes majeures sont atteints. L'information de type 2 est alors utilisée pour identifier les positionnements concurrentiels respectifs, les investissements, ainsi que les dispositifs de partage des profits et des risques entre les partenaires.

Au bout du compte, quand il y a interdépendance élevée entre les partenaires, l'information échangée pour la coopération se fonde sur les livres ouverts et sur la transparence des activités. L'information disponible pour la maîtrise des événements est, quant à elle, utilisée pour la mesure des résultats présents et futurs de la relation par l'examen des possibilités d'extension du partenariat à d'autres investissements complémentaires. La confiance n'est pas également stable dans le temps. Elle a des effets sur la nature de l'information échangée. Il s'agit d'une courbe en U inversée. Il y a une relation positive entre le niveau d'information partagée et la confiance au début de la relation. Celle-ci s'inverse dans les stades plus avancés de la relation jusqu'à devenir négative.

La seconde recherche est celle de Dekker (2004). Pour cet auteur, il existe deux problèmes de contrôle dans les relations inter-organisationnelles. Le premier est celui lié à l'appropriation d'un actif ou de plusieurs actifs par une des parties au cours de la relation. Le second problème est lié à la coordination des tâches. Il s'agit donc de les résoudre par les mécanismes formels de contrôle des résultats et des comportements, et par les mécanismes



de contrôle informels fondés sur la sélection des partenaires et sur la confiance. Le problème de coordination des tâches est fonction du degré d'interdépendance et de l'incertitude des tâches. Le problème d'appropriation est directement lié à la spécificité d'actif, à l'incertitude environnementale et la fréquence des transactions.

Ces problèmes soulignent l'importance d'investir dans un bon partenaire et de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle formels. Investir dans la recherche du partenaire adéquat permet de limiter également le recours aux contrôles formels. Enfin, la confiance de capacité et de bonne volonté limite les problèmes de coopération/coordination en diminuant, par là même, le recours aux contrôles formels et les efforts de sélection d'un partenaire adéquat.

La troisième recherche est celle de Baiman & Rajan (2002a). Ces deux auteurs ont étudié les problèmes d'incitation transactionnels dans le cadre d'une relation entre un acheteur et un vendeur. Ils se sont concentrés, plus spécifiquement, sur les risques d'appropriation par l'acheteur du surplus transactionnel résultant de l'investissement initial du vendeur. Cette incertitude pesant sur les transactions futures limite l'incitation du vendeur à investir *ex ante* dans la relation.

Pour Baiman & Rajan (2002a), une des solutions consiste à mettre en œuvre des mécanismes de contrôle permettant un partage de l'information plus important entre les différents maillons de la chaîne de la valeur. Ceci renforce alors les dispositions coopératives des différentes parties et le caractère de confiance des relations.

La quatrième recherche, celle de Mahama (2006), s'intéresse à l'impact des systèmes de contrôle sur la coopération dans les relations de fournitures stratégiques. Elle se focalise sur le lien entre deux types de contrôle de gestion (les systèmes de mesure de la performance et les processus de socialisation) et la coopération.

Ce travail se penche également sur la manière dont ces mécanismes sont introduits dans la relation pour agir sur la performance. Les résultats montrent une relation positive entre les systèmes de mesure de la performance et quatre dimensions de la performance : le partage de l'information, la résolution de problème, la capacité d'adaptation aux changements, la mesure dans l'exercice du pouvoir. Quant aux pratiques de socialisation, elles ne sont liées positivement qu'avec le partage d'informations. De plus, la coopération semble liée positivement à la performance. Dans le même temps, la relation entre le partage de l'information et la performance n'est qu'indirecte. L'utilisation mesurée du pouvoir sert alors de variable médiatrice.

Enfin, la dernière de ces recherches, celle de Frances & Garnsey (1996), analyse les mécanismes de contrôle de gestion fondés sur les technologies de l'information. Ces dernières renforceraient les liens inter-firmes en réduisant les coûts, tout en renforçant les positions dominantes des acteurs majeurs de la chaîne de valeur à savoir les supermarchés au Royaume-Uni.

### 2.3.3 Une critique des travaux de cette strate

Une des critiques, qui est formulée par Caglio & Ditillo (2008) à l'encontre des travaux appartenant à la strate des mécanismes de contrôle de gestion inter-organisationnel, est d'effectuer un travail d'analyse uniquement variable par variable. Les interactions entre les variables ne sont pas prises en compte, à l'exception du travail de Dekker (2004). Les relations décrites entre elles sont linéaires. La conséquence est que seules des conceptions simples ont été étudiées jusqu'à présent. Les combinaisons plus complexes observées sur le terrain sont négligées.

L'ambition des futures recherches dans le domaine serait donc d'aboutir à une conception plus dynamique de l'émergence des mécanismes de contrôle de gestion. Celle-ci suppose que différents dispositifs puissent être présents, en même temps, lors de relations inter-organisationnelles. Ce constat est partagé par Thrane (2007) et Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2007). Ces auteurs enjoignent de se départir des conceptions statiques du contrôle et des dispositifs associés pour insuffler une approche processuelle pour étudier le contrôle inter-organisationnel.

### 2.3.4 Conclusion de la partie

Les cinq travaux repris en synthèse dans cette partie (Frances & Garnsey, 1996 ; Baiman & Rajan (2002a) ; Tomkins, 2001 ; Dekker , 2004 ; Mahama, 2006) sont représentatifs des recherches ayant pour objectif d'identifier les conséquences du choix des mécanismes de contrôle de gestion sur les relations inter-firmes. Une des critiques qu'il est possible de leur adresser est de ne pas prendre en considération les dynamiques relatives à l'adoption des mécanismes de contrôle de gestion sur les relations inter-firmes. Les interactions entre les variables dans le temps ne sont pas prises en considération. Cette critique peut également être formulée à l'égard des travaux de la strate précédente. La conséquence est que seules des conceptions simples et archétypiques de contrôle ont été étudiées jusqu'à présent. Les

combinaisons plus complexes observées sur le terrain sont négligées au profit de montages théoriques *a priori*. Pour Caglio & Ditillo (2008), cette différence d'approche expliquerait les écarts entre des modèles théoriques développés *a priori*, comme celui de Speklé (2001), et les observations empiriques faites par exemple par Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000).

## **2.4 La strate des contrôles inter-organisationnels fondés sur les coûts et la comptabilité**

### **2.4.1 Introduction de la partie**

La troisième strate des travaux du champ de la comptabilité et du contrôle inter-organisationnel se polarise sur les différentes formes et fonctions des contrôles fondés sur les coûts et la comptabilité. Cette strate est elle-même divisée en sous-catégories avec des travaux s'intéressant plus spécifiquement au coût total de possession (e.g. Ittner & al., 1999 ; Wouters & al., 2005), à l'analyse de la chaîne de valeur (e.g. Dekker, 2003), au *target costing* (Carr & Ng, 1995 ; Mouritsen, & al., 2001 ; Cooper & Slagmulder, 2004) et aux livres ouverts (e.g. Seal & al., 1999 ; Kajüter & Kumala, 2005).

Il s'agira dans cette partie de présenter la segmentation de ces travaux proposée par Caglio & Ditillo (2008). L'objectif poursuivi par les auteurs au travers cette classification sera par la suite détaillé.

### **2.4.2 Une segmentation des travaux suivant trois dimensions**

Caglio & Ditillo (2008) proposent une segmentation des travaux de la strate suivant trois dimensions (cf. Tableau VIII).

La première d'entre elles est l'unité d'analyse. Elle se conçoit comme le nombre de relations faisant l'objet d'une analyse au sein d'une recherche. Cette dimension est segmentée en deux types de relations : les relations dyadiques, qualifiées d'uniques, et les relations multiples, dites en réseau. Les relations dyadiques peuvent être spécifiques, entre deux entités organisationnelles clairement identifiées, ou génériques, c'est-à-dire correspondre aux relations entre une firme et un regroupement de différents protagonistes. Pour les relations en réseaux, celles-ci sont divisibles en deux sous-catégories. Dans la première, nous trouvons les recherches s'intéressant aux relations multiples qui se concentrent

uniquement sur une sous-partie du réseau. La seconde sous-catégorie est réservée aux recherches portant sur le réseau dans sa globalité.

La seconde dimension est celle portant sur le point de vue. Ce dernier peut être unique, c'est-à-dire que la relation n'est envisagée que du point de vue d'un seul des protagonistes. Le point de vue peut être à l'opposé multiple. Dans ce cas, la relation est considérée également du point de vue alternatif des autres partenaires.

La troisième dimension se polarise sur le type d'arrangement inter-organisationnel. Celui-ci renvoie au nombre de parties impliquées dans la relation inter-organisationnelle. Les auteurs différencient les arrangements bilatéraux entre deux parties, de ceux multilatéraux impliquant plus de deux acteurs. Ces derniers sont ensuite classés suivant la nature de l'arrangement. Cette dernière correspond soit à un réseau centralisé, les auteurs parlent de relations d'un à plusieurs, soit à un réseau hautement connecté, qu'ils qualifient de relations de plusieurs à plusieurs. Ces deux types d'arrangements se distinguent suivant la force des liens entre les divers protagonistes des relations inter-organisationnelles.

***Tableau VIII - Une segmentation<sup>23</sup> de la littérature sur le contrôle inter-organisationnel fondée sur les coûts et la comptabilité***

---

<sup>23</sup> Dans le tableau, les recherches citées peuvent se situer dans plusieurs des segments proposés. La raison en est qu'elles sont fondées sur des études de cas multiples. Chacun de ces cas peut alors adopter une unité d'analyse différente.

		<b>Point de vue</b>						
		<b>Firme focale</b>			<b>Multiple</b>			
		<b>Type d'arrangement</b>						
		<i>Bilatéral (de n à plusieurs)</i>	<i>Multilatéral (de un à un)</i>	<i>Multilatéral (de plusieurs à plusieurs)</i>	<i>Bilatéral (de un à plusieurs)</i>	<i>Multilatéral (de un à un)</i>	<i>Multilatéral (de plusieurs à plusieurs)</i>	
<b>Unité d'analyse</b>	<b>Réseau</b>	<i>Réseau global</i>		Coad and Cullen (2006)	Mouritsen (1999)			
		<i>Sous-ensemble du réseau</i>		Thrane & Hald (2006), Chua & Mahama			Carr & Ng (1995), Cooper & Slagmulder (2004)	Kajüter & Kumala (2005)
	<b>Dyade</b>	<i>Relation générique</i>		Wouters & al. (2005), Ittner & al. (1999), Dekker (2003), Mouritsen & al. (2001), Seal & al. (2004), Kulp (2002)	Kajüter & Kumala (2005)			
		<i>Relation spécifique</i>				Seal & al. (1999)	Cooper & Slagmulder (2004)	

Source : traduit de Caglio & Ditillo (2008, p.880)

### 2.4.3 L'objectif poursuivi au travers cette segmentation

L'objectif de cette classification est de déterminer si les différentes perspectives d'analyse des relations inter-organisationnelles suivant les unités d'analyse choisies ont été traitées à ce jour dans la littérature portant sur le contrôle inter-organisationnel. Il s'agit par là même de pointer les limites de ces travaux. Par exemple, le cas de l'étude de relations dyadiques requiert le point de vue des deux parties, alors que dans le cas d'un réseau la recherche nécessiterait autant d'acteurs que nécessaire voire tous si possible.

L'intersection entre la typologie des arrangements et celle de l'unité d'analyse permet de s'assurer de la cohérence entre l'objet de recherche et l'unité d'analyse. L'étude d'un arrangement multiple nécessite, par exemple, le réseau global comme unité d'analyse, alors que l'étude d'un arrangement bilatéral ne réclame que la relation en question comme unité d'analyse.

Ce travail de catégorisation de la littérature en sous-segments est censé contrecarrer l'ambiguïté dans la littérature au sens donné à une relation inter-organisationnelle. Pour Caglio & Ditillo (2008), une des raisons de cette ambiguïté est due au manque de clairvoyance des auteurs du champ quant aux apports de leurs recherches. Par exemple, certains d'entre eux se félicitent de leur apport sur l'analyse du contrôle des réseaux, alors qu'à regarder de plus près, ils ne s'intéressent en pratique qu'aux seules relation inter-

organisationnelles dyadiques.

#### 2.4.4 Conclusion de la partie

Pour Caglio & Ditillo (2008), la difficulté des recherches appartenant à la strate des coûts et de la comptabilité est la diversité du niveau et de l'unité d'analyse choisie. L'unité d'analyse peut varier tant en largeur, en utilisant les points de vue d'entités différents participant aux relations inter-organisationnelles, que sur le type d'arrangement contractuel mis en lumière. La segmentation proposée autour de ces trois axes permet d'identifier si l'ensemble des problématiques ont été prises en considération par la communauté académique. Elle permet également de s'assurer de la cohérence entre l'objet de recherche et l'unité d'analyse par le croisement entre la typologie des arrangements et celle de l'unité d'analyse. Enfin selon Caglio & Ditillo (2008), elle limiterait le flou au sens donné dans la littérature à ce qu'est une relation inter-organisationnelle.

### 2.5 Une mise en perspective des strates du contrôle des relations inter-organisationnelles

#### 2.5.1 Introduction de la partie

Cette partie est consacrée à une mise en perspective des strates du contrôle des relations inter-organisationnelles à l'aune de notre problématique et de notre approche du terrain. Il s'agira d'identifier certaines limites à l'appréhension de la littérature proposée par Caglio & Ditillo (2008). Par la mobilisation de la quasi totalité des recherches du champ, la critique n'en est que plus difficile. Toutefois, elle nous semble vulnérable sur sa proposition de découper le domaine de manière systématique à partir d'axes déterminés *a priori*.

Pour ce faire, nous aborderons, dans un premier temps, l'objectif d'intégration entre les strates que les auteurs souhaitent poursuivre dans le futur. Nous reviendrons également en synthèse sur les limites, selon Caglio & Ditillo (2008), de la littérature en contrôle des relations inter-organisationnelles. Enfin à l'aune de ces éléments, nous proposerons une critique de cette approche de la littérature.

### 2.5.2 La recherche d'une intégration entre les strates

Pour Caglio & Ditillo (2008), l'objectif est de tenter de déterminer si une intégration est envisageable entre les différentes strates qui se sont développées indépendamment jusqu'à présent, chacune d'entre elles ayant des questions et des conclusions en propre. A partir de là, il reste à savoir en quoi les solutions proposées, au sein de chacune des trois strates, sont compatibles entre elles pour un niveau de variable contextuel donné. Par exemple dans le cas d'une spécificité d'actifs importante, la strate correspondant aux archétypes de contrôle avance l'idée d'utiliser des modes de contrôle alternatifs fondés notamment sur la confiance (Langfield & Smith, 2003) ; la strate s'intéressant aux mécanismes de contrôle propose l'utilisation de contrôles orientés sur les résultats et les comportements avec la confiance en tant que variable médiatrice entre les deux (Dekker, 2004) ; la dernière strate s'intéresse, quant à elle, à l'adoption des techniques de comptabilité inter-organisationnelles. La confiance y est considérée comme un facteur contextuel caractérisant l'environnement relationnel (e.g. Cooper & Slagmulder, 2004). A la lecture de cet exemple, nous pouvons nous interroger sur l'existence d'une quelconque compatibilité entre les différentes strates de recherche.

Les travaux suscités cherchent à déterminer l'influence de certaines variables propres à une seule strate sur les solutions de contrôle des autres strates. Ils prennent l'exemple de l'influence du niveau d'interdépendance (Tomkins, 2001) ou du type de réseau (Kajüter & Kumala, 2005). L'ambition des auteurs est, au final, de proposer des pistes pour disposer à terme d'une « grammaire » (Caglio & Ditillo, 2008) pour distinguer à quels problèmes les différents mécanismes peuvent être appliqués de manière sélective.

### 2.5.3 Les limites de la littérature en contrôle des relations inter-organisationnelles selon Caglio & Ditillo (2008)

Caglio & Ditillo (2008) ont identifié six grandes limites associées aux différents travaux répertoriés dans les trois strates du contrôle inter-organisationnel.

Pour les travaux portant notamment sur les archétypes de contrôle et les mécanismes de contrôle de gestion, les limites sont liées à des conceptions statiques du contrôle. L'hypothèse est que l'évolution du contrôle est directement liée aux changements dans les variables de contingence. Les apports de ces recherches se heurtent alors en pratique aux multiples visages que revêt une action toujours prompte à déborder le cadre que nous lui

proposons. Les archétypes de contrôle proposés sont simples et ne permettent pas une prise en compte des combinaisons de contrôle plus variées et complexes susceptibles d'appréhender les observations empiriques.

Les auteurs remarquent également que les dispositifs comptables ne sont présents qu'à la marge dans la qualification de ces archétypes. Ils mettent le doigt sur ce qui nous est apparu évident et paradoxal à la lecture des travaux sur la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles, à savoir un champ qui se constitue de manière autonome avec un corpus de textes clairement identifié et un fractionnement prononcé de ces mêmes recherches, que ce soit au niveau philosophique, épistémologique, théorique, méthodologique et empirique.

Concernant l'analyse des mécanismes de contrôle inter-organisationnels et de leurs variables de contingence, Caglio & Ditillo (2009) font un double constat.

Le premier est que les variables conçues pour l'analyse intra-organisationnelle sont prises en l'état et transférées à l'analyse des relations inter-organisationnelles sans remise en question de leur adéquation à ces nouveaux contextes.

Le second constat est que l'influence de ces variables a été établie sans tenir compte de l'interaction potentielle des différentes variables entre elles. On tombe alors sur une critique des recherches en gestion portant sur l'utilisation de variables contingentes pour l'étude d'un phénomène.

Sur le plan des unités d'analyse choisies, du point de vue adopté pour la collecte de données et de type d'arrangement inter-organisationnel, Caglio & Ditillo (2008) mettent en avant que l'analyse des contrôles fondés sur les coûts et la comptabilité du point de vue d'une seule firme dissimule les autres préoccupations des partenaires. Ces dernières sont relatives à une utilisation opportuniste de l'information comptable. L'intérêt de l'utilisation des livres ouverts s'en trouve alors modifiée notamment dans un contexte de relations multiples. La littérature est incomplète sur l'utilisation des techniques comptables dans le cadre de relations inter-organisationnelles collaboratives. L'angle d'analyse choisi est unilatéral au détriment d'une approche multilatérale.

Une autre ambiguïté de la littérature réside dans la définition de ce qu'est censé recouvrir une relation inter-organisationnelle. On y évoque souvent le terme de réseau alors que les recherches semblent s'intéresser essentiellement aux relations dyadiques entre deux organisations. Il y a minimisation voire occultation de l'influence que peuvent avoir les autres



relations et le réseau, dans son ensemble, sur les caractéristiques des mécanismes de contrôle.

#### 2.5.4 Une critique de l'approche de Caglio & Ditillo (2008)

##### *L'unicité de la littérature sur le contrôle des relations inter-organisationnelles*

Une des premières critiques à faire de ce travail porte sur le principe fondateur de l'unicité de la littérature sur le contrôle des relations inter-organisationnelles. Les auteurs partent du postulat que la littérature en comptabilité et en contrôle observe un même et unique phénomène, les relations inter-organisationnelles, tout en admettant paradoxalement le caractère ambigu du phénomène dans la littérature. Cette dernière est à leurs yeux un grand tout, à segmenter par des axes théoriques choisis *a priori*, sans rapport direct à la forme de relation inter-organisationnelle concrète à laquelle les acteurs se réfèrent comme la sous-traitance, l'externalisation ou les *joint ventures*, etc. Seuls les termes de relations dyadiques et de réseau sont utilisés pour caractériser ce qui constitue la nature de la relation et du contrôle. Au lieu de lever cette ambiguïté dès le début, ils construisent dessus un découpage analytique de la littérature qui doit aboutir, au final, à mieux cerner ce qu'on entend par les relations inter-organisationnelles et le contrôle associé.

La démonstration tourne en rond. Leur raisonnement est fondé sur des sables mouvants en ne levant pas les ambiguïtés sur ce qu'est une relation inter-organisationnelle et son contrôle. Leur projet est de nous fournir des axes d'analyse pour tenter de nous en extirper. Or ces derniers, au lieu d'être liés à un point extérieur fixe, sont associés à une approche supportant de conceptions diverses des relations inter-organisationnelles issues des conceptions philosophiques, épistémologiques et théoriques différentes.

##### *Une absence de cohérence*

Selon nous, une des limites au travail de Caglio & Ditillo (2008) est de ne pas partir des cadres philosophiques, épistémologiques et théoriques initiaux mobilisés dans les différentes recherches. Il manque à cette analyse la recherche d'une cohérence, évoquée par Lukka & Vinnari (2011), entre les questions de recherche, les méthodes de recherche, les « théories

du domaine » et les « théories de la méthode ».

Il nous paraît difficile de ne pas évoquer ces dernières étant donné l'ambition affichée par les auteurs. Cela nous semble téméraire de considérer comme un champ uniforme les recherches empruntant, par exemple, des cadres théoriques aussi divers que la TCT, l'approche relationnelle, la théorie de la structuration (Seal, & al., 2004), l'approche évolutionniste (Coad & Cullen, 06), l'ANT (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Cuganesan & Lee, 2006) ou les approches théoriques multiples au sein d'une même recherche (Mouritsen & Thrane, 2006 ; Thrane & Hald, 2006 ; Thrane, 2007). En effet, ces cadres influencent la conception même des relations inter-organisationnelles et du contrôle.

Cette absence de distance critique sur ces aspects, hormis une distinction entre les recherches dites fonctionnalistes et non fonctionnalistes, nous paraît gênante. Il n'y a au final pas de dialogue possible aboutissant à une mise en perspective des différentes approches philosophiques, théoriques et méthodologiques. Ce travail tend à accréditer la thèse d'une littérature uniforme sur ce qu'est une relation inter-organisationnelle et son contrôle. Toutes les recherches sont mises sur un pied d'égalité. Seuls, les axes d'analyse choisis *a priori* par les auteurs permettent d'y voir plus clair. L'approche proposée par les auteurs aurait gagné à s'inspirer de situations concrètes sur le terrain. Il nous semble difficile de ne pas prêter davantage d'attention à la cohérence entre les différents pans d'une recherche.

#### *Une littérature analysée sous un angle uniquement méthodologique*

Ce travail les amène à considérer la littérature uniquement sous un angle qui apparaît comme méthodologique. La littérature est découpée méticuleusement pour appliquer une méthode fondée sur des métaphores spatiales euclidiennes comme les niveaux, la taille, la largeur. Elle permet d'identifier un certain nombre de perspectives pour la recherche dans le champ. Une d'entre elles serait, par exemple, d'analyser l'utilisation de la comptabilité dans les relations dites « descendantes » au sein de toute la chaîne de valeur ou dans les relations horizontales.

L'utilisation de ces métaphores, tout en y participant, crée une réalité euclidienne d'entités discrètes de différentes tailles contenues au sein d'espaces sociaux homogènes et discrets. En revanche, celle-ci est moins pertinente pour décrire et pour participer à la production des réalités apparaissant imprévisibles, non linéaires et diffuses (Law & Urry, 2004, p.399). Or, c'est ce que nous souhaitons mettre en avant dans notre travail.

### 2.5.5 Conclusion de la partie

Comme le suggèrent Caglio & Ditillo (2008, p.890), la classification suivant les différentes strates du contrôle est limitée. La littérature est toujours en cours de développement. Les résultats sont autonomes et ne semblent se recouvrir que très partiellement. Il s'agit soit de prendre en considération les limitations de chacune de ces strates, soit d'essayer d'intégrer entre eux ces différents courants de recherche pour palier ces manques. Il nous semble que leur approche qui consiste à affiner, compléter voire complexifier les modèles de contingence ne convient pas à notre problématique. Elle nous semble éloignée de notre tentative de capter et de décrire notre terrain de recherche et la diversité des relations inter-organisationnelles. Les auteurs partent, en effet, du postulat que la littérature en comptabilité et en contrôle observe un même et unique phénomène, les relations inter-organisationnelles. La diversité des relations qui se nouent entre les groupes d'acteurs en pratique est ignorée. L'influence des considérations philosophiques, épistémologiques et théoriques sur les travaux et la conception des relations inter-organisationnelles n'est qu'à peine effleurée. La littérature n'est considérée au final que sous l'angle méthodologique sans recherche approfondie de cohérence entre les différents pans nécessaire à une recherche (Lukka & Vinnari (2011)).

### 2.6 Conclusion de la section

Cette section avait pour objectif d'appréhender les travaux en comptabilité et en contrôle sur les relations inter-organisationnelles en nous appuyant sur les strates du contrôle identifiées dans la revue de littérature de Caglio & Ditillo (2008). Nous considérons cette dernière comme la plus exhaustive du champ par le nombre de travaux analysés.

A partir des trois strates du contrôle identifiées, les archétypes de contrôle, les mécanismes du contrôle de gestion et la comptabilité de coûts, ce travail propose un découpage des différents courants de recherche du domaine. L'ambition des auteurs est de mettre en avant, selon une approche scientifique cumulative variable par variable, les problématiques encore non explorées. Cette approche conduit les auteurs à proposer de complexifier encore un peu plus les modèles de contingence du contrôle. Ceci les conduit à segmenter la littérature en un grand nombre d'axes d'analyse.

Ce travail les amène à considérer la littérature uniquement sous un seul angle restreint qui apparaît, au final, uniquement d'ordre méthodologique. Les problématiques de cohérence

entre les questions de recherches, les méthodologies employées, les « théories du domaine » et les « théories de la méthode » ne sont guère évoquées (Lukka & Vinnari, 2011). Cette appréhension de la littérature conduit à homogénéiser la pluralité des relations inter-organisationnelles qui se déroulent en pratique. Or, il nous semble délicat de mettre toutes les recherches sur un pied d'égalité comme s'il s'agissait de phénomènes identiques. Bien que nous partageions avec ces auteurs le souci d'avoir une conception du contrôle à même d'appréhender les situations qui se nouent en dehors des formes archétypiques du marché et de la hiérarchie, notre projet diffère quelque peu. Notre travail s'en tient à proposer une approche pour appréhender le terrain et décrire le contrôle plutôt que de construire une découpage analytique net *a priori* d'une littérature si diverse.

### **3. L'accumulation de petits points de contrôle**

#### **3.1 Introduction de la section**

Cette section aura pour objet de proposer une conception d'un contrôle en train de se faire - « *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006) en nous appuyant sur les critiques émises précédemment à l'encontre du travail de Caglio & Ditillo (2008). L'ambition sera de proposer un cadre théorique « souple » au niveau « théorie du domaine » pour décrire la phase de transition du projet d'externalisation. Cette voie de passage part des strates du contrôle pour aller vers l'idée d'accumulation de petits points de contrôle. C'est une confrontation entre les conceptions du contrôle proposées dans la littérature et les éléments issus du terrain qui nous amène à proposer ce dialogue. Celui-ci est fidèle à notre conception de la recherche scientifique comme conversation empruntée à Czarniawska (1997).

Dans un premier temps, nous présenterons les travaux du domaine faisant appel à l'ANT comme « théorie de la méthode ». Cela constituera un point de départ à nos propositions. A partir de là, nous développerons une conception du contrôle articulée autour de l'idée d'accumulation de petits points de contrôle. Nous insisterons alors sur la cohérence d'ensemble que nous avons souhaité apporter entre nos deux voies de passage conceptuelles aux niveaux de la « théorie de la méthode » et de la « théorie du domaine ». Celles-ci peuvent difficilement être séparées l'une de l'autre. La description du terrain dans le quatrième chapitre permettra de les réunir.

#### **3.2 Un point de départ à la proposition**

##### **3.2.1 Introduction de la partie**

Cette partie s'attachera à proposer un point de départ à notre proposition d'accumulation de points de contrôle. Il s'agira de s'appuyer sur les travaux déjà menés dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles utilisant l'ANT en adéquation avec une approche ANT telle que nous l'avons envisagée comme « théorie de la méthode ».

Pour ce faire, nous reviendrons, dans un premier temps, sur les recherches de Mouritsen & al. (2001) et de Cuganesan & Lee (2006) publiées dans *Accounting, Organizations & Society*

et *Management Accounting Research*, auxquelles nous associons celle de Mouritsen & Thrane (2006) étudiée dans la dernière section de ce chapitre consacrée à la confiance. Dans un second temps, nous proposerons une mise en perspective de ces travaux.

### 3.2.2 Les recherches utilisant l'ANT comme « théorie de la méthode » en contrôle des relations inter-organisationnelles

#### *La recherche de Mouritsen & al. (2001)*

La première des recherches ayant l'ANT comme « théorie de la méthode » est celle de Mouritsen & al. (2001). Il s'agit d'un travail précurseur sur le plan de l'utilisation de l'ANT pour étudier la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Les auteurs s'intéressent à la manière dont les dispositifs de contrôle de gestion inter-organisationnels, comme les livres ouverts « *open books* » et les coûts cibles « *target costing* », créent de nouvelles possibilités d'intervention pour le management. Les auteurs partent du constat que désormais les relations inter-organisationnelles ouvrent la voie à ce que la firme et ses partenaires deviennent des objets de contrôle de gestion, alors qu'auparavant certaines définitions ne se concentraient que sur la dimension interne du contrôle, ce qui en limitait d'emblée la portée (Anthony & Govindarayan, 1995). Les auteurs s'appuient sur les concepts majeurs de l'ANT que nous avons déjà abordés précédemment dans notre travail.

Mouritsen & al. (2001) ont entrepris de suivre les séries de traductions qui se sont déroulées au cours de projets de mise en œuvre de contrôle de gestion inter-organisationnels dans deux entreprises innovantes en haute technologie : New Tech et LeanTech. Les deux firmes venaient d'externaliser un certain nombre de processus.

Dans la première de ces entreprises nommée New Tech, il s'agissait d'une partie du développement des produits. Pour Lean Tech, l'externalisation touchait une partie du processus de production. L'objectif affiché par les deux entreprises était de maintenir leur compétitivité. Rapidement, un manque managérial s'est fait sentir d'où la mise en œuvre d'un contrôle de gestion spécifique pour soutenir les activités inter-organisationnelles. Il s'agissait pour le management de se réinvestir dans les processus de développement et de production.

Ces deux cas montrent comment les relations inter-organisationnelles sont devenues des

enjeux de contrôle importants pour les firmes en question en soulevant des questions relatives à ce que peut être un centre, sa périphérie et les possibilités d'action à distance. Il s'agissait pour les managers de ces deux firmes de se doter d'une capacité d'action sur ces activités par l'introduction des outils de contrôle de gestion. La mobilisation des livres ouverts et de l'analyse fonctionnelle visait à créer de nouveaux centres de pouvoir allant au-delà des limites juridiques de la firme.

Leur mise en œuvre s'est fait sentir tout d'abord au niveau inter-organisationnel. Il s'agissait des effets relatifs à l'externalisation des processus. Ceux-ci impliquaient de les traduire en problématiques productivistes inscrites au sein des dispositifs de livres ouverts et d'analyse fonctionnelle. Ces deux dispositifs devenaient alors des points de passage obligatoires « *obligatory passage points* » (Law, 1986) pour les relations inter-organisationnelles.

En second lieu, les effets étaient sensibles également au niveau intra-organisationnel sur la stratégie de ces entreprises, sur leur organisation et sur la technologie. Ces outils étaient dorénavant fortement imbriqués avec la compétitivité des entreprises. Les relations inter-organisationnelles étaient devenues des acteurs à part entière qui enrôlaient d'autres acteurs susceptibles d'enrôler à leur tour les initiateurs des projets. Il s'agissait d'effets inattendus qui permirent l'émergence des nouvelles compétences clés au sein de ces entreprises.

#### *La recherche de Cuganesan & Lee (2006)*

La seconde recherche que nous considérons comme ayant choisi l'ANT comme « théorie de la méthode » est celle de Cuganesan & Lee (2006). Ce travail est centré sur l'influence des caractéristiques intra-organisationnelles, plus particulièrement de l'IT, sur les relations inter-organisationnelles au sein d'un réseau d'achats. Les auteurs partent d'un double constat.

En premier lieu, bien que les réseaux et la collaboration inter-organisationnelle soient considérés comme ayant des impacts positifs, on constate un certain nombre d'échecs. Ceux-ci n'ont fait que souligner l'intérêt des travaux de recherche relatifs à l'efficacité des mécanismes de contrôle lors d'opérations d'externalisation et au sein des réseaux d'achats. En revanche, ces travaux n'ont fait qu'explorer les liens entre les formes de contrôles adoptées et leurs antécédents. Les rapports entre la dimension intra-organisationnelle et inter-organisationnelle ne sont que peu étudiés.

Deuxièmement, l'impact de la mise en œuvre de l'IT, comme les plateformes d'achat et les catalogues électroniques dans les réseaux d'achats, n'est pas clairement identifié. Certaines

recherches y voient un impact positif notamment sur les relations acheteurs vendeurs tandis que d'autres arrivent à des conclusions inverses.

Les auteurs ont entrepris un travail de terrain d'analyse des relations intra-organisationnelles avant, pendant et après l'introduction de MroNET, une plateforme électronique d'achats en réseau mise en œuvre progressivement de 2000 à 2001. Cette plateforme est née d'un projet commun entre plusieurs entreprises industrielles clientes dont l'objectif était de fournir des services pour simplifier la gestion des achats que ce soit au niveau des logiciels, du matériel informatique, de la location de voitures, des déplacements... MroNET fut créée comme une entité indépendante avec une direction propre.

Les auteurs tirent deux contributions majeures de l'utilisation de l'ANT pour leur étude.

La première contrecarre les modèles prédictifs du contrôle inter-organisationnels développés jusqu'à présent (e.g. Dekker, 2004 ; Speklé, 2001 ; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Le contrôle n'est pas un objet possédant des propriétés intrinsèques conduisant à des conséquences pré-définies issues d'antécédents quelconques. Le contrôle est déterminé par les relations entretenues en situation au sein du réseau d'acteurs. Les auteurs espèrent que cette perspective éclaire différemment la littérature axée sur les antécédents du contrôle inter-organisationnel. Ces modèles ont comme hypothèse fondamentale que l'alignement entre les caractéristiques des transactions et les formes organisationnelles de contrôle des transactions sont explicables en terme d'efficience et d'efficacité. Selon cette perspective, les problèmes de contrôle inter-organisationnels sont résolus en choisissant des mécanismes de contrôle inter-organisationnels adaptés aux spécificités des transactions. Cuganesan & Lee (2006) mettent en avant par leur travail que les relations sont finalement bien plus fluides que les modèles prédictifs ne le laissent envisager. Le dispositif transactionnel n'était pas considéré comme présentant des problèmes de contrôle auxquels il conviendrait de répondre. Les changements de mécanismes de contrôle étaient plutôt le résultat de l'action des acteurs que la conséquence d'une modification du dispositif transactionnel en lui-même, ce dernier étant modifié à son tour par le jeu des acteurs.

La seconde contribution s'attarde sur le lien entre la littérature sur le contrôle inter-organisationnel et les problématiques *IT*. Jusqu'à présent peu de recherches s'intéressent à l'impact de la technologie sur les mécanismes de contrôle inter-organisationnels. Or, la recherche illustre les effets multiples et complexes que peut avoir l'*IT* sur le contrôle. L'utilisation de l'*IT* va jusqu'à modifier les mécanismes de contrôle existant et va donc bien au-delà du cadre prescriptif qu'il forme en incorporant en son sein les règles de gestion. Les contrôles comptables vont s'agréger au dispositif traditionnel de contrôle par le marché des



fournisseurs pour former un nouveau mix de contrôle. Les autres recherches s'attardant sur les liens entre *IT* et contrôle inter-organisationnel soulignent que la mise en œuvre de ce type d'outils a tendance à renforcer la position des groupes dominants dans les relations inter-organisationnelles. L'étude diffère quelque peu de ce parti pris en soulignant que les fournisseurs ne sont pas de simples victimes passives de la mise en œuvre de l'*IT*, mais utilisent ses conséquences inattendues pour dégager des nouvelles possibilités d'actions, notamment auprès des correspondants achats, en rendant plus visibles leurs performances.

### 3.2.3 Une mise en perspective de ces travaux

Les travaux de Mouritsen & al. (2001) et de Cuganesan & Lee (2006) permettent de dégager un certain nombre d'éléments clés pour l'étude du contrôle et les limites relatives à l'utilisation de l'ANT comme « théorie de la méthode ».

#### *Les éléments clés pour l'étude du contrôle*

Ces travaux soulignent qu'un phénomène n'est que la résultante d'une série de relations. Les objets sont des « cadres », des filtres permettant au sujet d'établir des relations locales en s'affranchissant du niveau global. Les relations ne sont pas stables. Elles sont le fruit d'une interaction continue dans un cadre qui par un double mouvement se définit lui-même à travers ces mêmes relations. Celles-ci se forment par l'agrégation d'un panier de différents objets comme par exemple les organisations, les employés, l'*IT* (Law, 1992).

Partant de là, le contrôle de gestion se conçoit comme des traces sur le papier représentant différents aspects de la vie organisationnelle (Robson, 1992) sans caractère intrinsèque et ne possédant pas de rôle *a priori* dans la vie organisationnelle. Il est impossible de pouvoir prétendre l'analyser sans décrire les associations le formant (Callon, 1986). Le contrôle n'est pas un objet ayant des propriétés intrinsèques conduisant à des conséquences prévisibles issues d'antécédents pré-définis. Le contrôle est déterminé par et à travers un réseau d'acteurs.

L'analyse du réseau de relations entre les acteurs au sein des arrangements inter-firmes, permet, à la différence de la littérature existante, de s'affranchir des conceptualisations des organisations comme boîte noire en s'intéressant également aux relations intra-organisationnelle. Des interactions entre les dimensions intra et inter-organisationnelles se

mettent en place. Une dialectique du contrôle est à l'œuvre. L'approche présente un contrepoint aux modèles contingents des mécanismes de contrôle issus notamment de la TCT. Le réseau d'acteur peut s'étendre au-delà de l'espace organisationnel, les éléments ont besoin d'être enrôlés.

*Les limites associées à l'utilisation de l'ANT comme « théorie de la méthode »*

Au-delà de ces éléments, il n'est pas aisé de dégager d'autres points en commun tant ces recherches divergent sur leur objet d'étude. Cette difficulté vient de ce qu'un objet de recherche déterminé *a priori* comme le contrôle inter-organisationnel ne peut pas être constitué en dehors de ce que le suivi des acteurs sur le terrain peut nous en dire. Il s'agit de s'intéresser au contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). On rejoint la problématique de la conception même du contrôle. Celui-ci n'a quelque chose à nous dire que quand il est associé à autre chose. Il s'agit de s'appuyer une méthode pour traquer l'action plutôt que sur un concept ayant des frontières fixes. Ce n'est que par la description qu'il est possible de capter cette dimension éphémère d'un contrôle en train de se faire.

L'approche proposée n'est pas close sur elle-même, ni strictement bordée conceptuellement. Elle est donc à la fois neuve, ouverte mais également difficile à cerner. Un risque d'isolement est alors encouru par les savoirs produits. Ces derniers peuvent être qualifiés de production locale et circonstanciée sans possibilité de généralisation si l'effort mis en œuvre pour les rattacher à d'autres savoirs n'était pas suffisant. Selon nous, ce risque naît quand les recherches s'arrêtent à quelques concepts fondamentaux issus des premiers travaux de l'ANT. On se borne alors à une logique d'interprétation du terrain sans apporter quelque chose de nouveau. On limite la possibilité d'un travail de généralisation. Les descriptions du terrain et des controverses entre acteurs n'auraient qu'une valeur purement locale. Or, pour sortir de ce piège, l'investissement nécessaire pour construire ce réseau d'équivalences (Callon, 1999b), c'est-à-dire l'ensemble des détours effectués pour « transporter les savoirs » est important.

### 3.2.4 Conclusion de la partie

Les éléments évoqués dans les deux travaux précédents constituent un point de départ intéressant avant d'aller un peu plus loin dans une proposition de cadre théorique « souple » au niveau « théorie du domaine ». Dans ces recherches, le contrôle n'est pas un objet possédant des propriétés propres conduisant à des conséquences pré-définies issues d'antécédents quelconques. Il est déterminé relationnellement par et à travers un réseau d'acteurs. L'approche présente une alternative aux modèles contingents des mécanismes de contrôle issus notamment de la TCT (e.g. Dekker, 2004 ; Speklé, 2001 ; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Le contrôle ne possède pas de propriétés intrinsèques engendrant des conséquences attendues. Ce n'est que par la description qu'il est possible d'appréhender un contrôle en train de se faire. Ce travail permet de s'affranchir des frontières des organisations en s'intéressant notamment aux relations inter-organisationnelles. Cette conception du contrôle conduit à analyser la dérive qu'il y a entre les intentions originelles portées par les structures de contrôle et la concrétisation de ces intentions originelles à travers les pratiques. Toutefois, un risque d'isolement est encouru par les savoirs produits. Ils peuvent être qualifiés de production locale sans possibilité de généralisation si l'effort conduit pour l'associer à d'autres savoirs n'est pas mené. C'est ce que nous tenterons d'éviter à travers la description du terrain en proposant de lier nos deux voies de passage pour former un tout cohérent (Lukka & Vinnari, 2011).

## 3.3 Un cadre théorique « souple » : l'accumulation de petits points de contrôle

### 3.3.1 Introduction de la partie

Dans la continuité des remarques précédentes, cette partie aura pour objet de présenter un cadre théorique « souple » au niveau « théorie du domaine » dans l'optique de décrire la phase de transition du projet d'externalisation. Ce travail s'articulera autour de l'idée centrale d'accumulation de petits points de contrôle. Au lieu de nous situer *a priori* sur telle ou telle strate du contrôle, nous nous polarisons sur la description de l'accumulation, en pratique, d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Nous les avons appelés les petits points de contrôle. La citation du livre de Latour illustre les processus que nous souhaitons décrire dans notre travail : « [...] *en accumulant*

*les petites résistances, les petites durabilités, on finit doucement par rendre le projet plus réel* » (Latour, 1992, p.45).

Pour asseoir notre réflexion, nous proposerons, dans un premier temps, de passer d'un contrôle panoptique à un contrôle oligoptique. Nous envisagerons également d'ouvrir le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles à d'autres dispositifs de contrôle. Enfin, ce travail permettra de revisiter le découpage net des problèmes de contrôle autour de la notion d'halo d'incertitude.

### 3.3.2 De la panoptique à l'oligoptique

L'idée d'accumulation de petits points de contrôle prend le contre-pied de la majorité des travaux portant sur le contrôle inter-organisationnel. Il s'agit de passer des archétypes de contrôle et des solutions prescriptives à une description modeste de l'accumulation de petits points de contrôle aboutissant à l'apparition de nouveaux dispositifs de contrôle.

Cette conception se démarque de la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) comme lieu utopique idéal où paranoïa et mégalomanie concourent à la constitution d'une surveillance totale (Latour, 2005). L'accumulation de petits points de contrôle crée un lieu, un espace/temps, oligoptique. Celui-ci se définit par opposition à la panoptique. Un lieu oligoptique est un endroit où nous voyons peu d'éléments connectés mais bien tant qu'ils le demeurent (Latour, 2005).

Ces lieux oligoptiques s'opposent aux panoramas qui consistent en une tentative de dépeindre et d'ordonner la totalité : « *I propose to call panoramas the new clamps by asking obsessively such questions. Contrary to oligoptica, panoramas, as etymology suggests see everything. But they also see nothing since they simply show an image painted (or projected) on the tiny wall of a room fully closed to the outside. The metaphor comes from those early rooms invented in the early 19th century, whose descendants can be found in the Omnimax constantly revealing the fragility of their connections and their lack of control on what is left in behind their networks, panoramas gives the impression of complete control over what is being surveyed, even though they are partially blind and that nothing enters or leaves their walls except interested or baffled spectators* » (Latour, 2005, pp. 187-188).

Les panoramas sont une métaphore exprimant ce que les chercheurs dépeignent quand ils se frottent à la « *big picture* » (Latour, 2005 ; p. 188). Ils essayent de dessiner et d'ordonner la totalité mais il leur est difficile de lier cette totalité avec les autres lieux où se construit en pratique le social : « *But they don't do it by multiplying two way connections with other sites –*

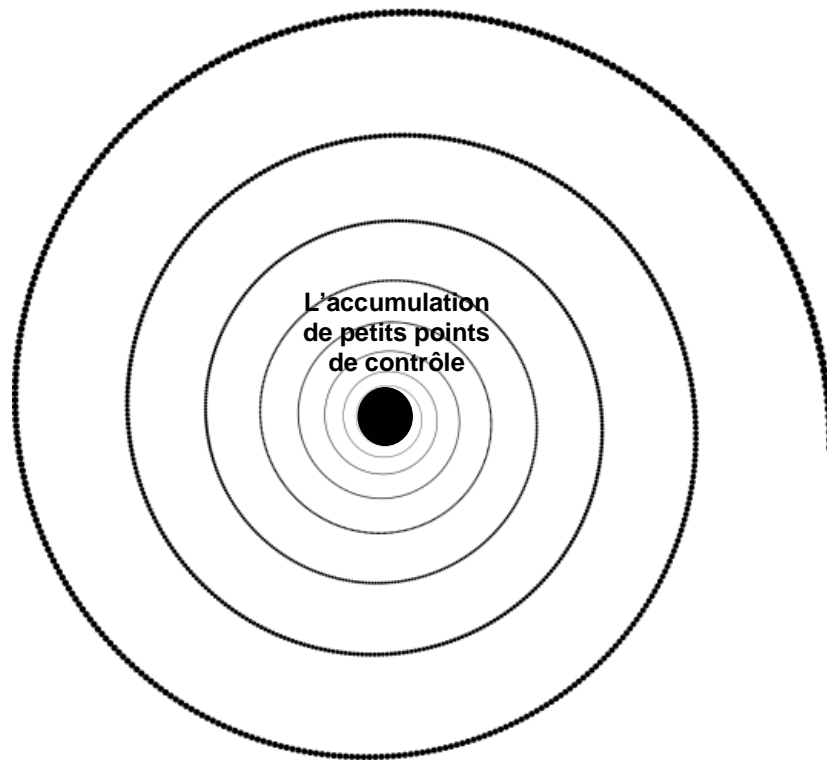
*as command and control rooms, centers of calculation and, more generally, oligoptica do »* (Latour, 2005, p 188).

Les travaux situés dans la strate la plus élevée du contrôle de Caglio & Ditillo (2008) peuvent se concevoir comme une tentative de construire ces panoramas en proposant des archétypes de contrôle censés caractériser globalement les situations rencontrées sur le terrain. Conformément à notre position, il ne s'agit pas de partir de ces situations archétypiques en proposant des panoramas, mais de partir de la description des événements qui se déroulent sur le terrain entre les différents groupes d'acteurs, en l'occurrence nos « laboratoires ».

Avec un contrôle comme accumulation de petits points de contrôle, nous éloignons de la panoptique de Bentham que Power (2004, p.175) qualifie de rêve métrologique qui se manifesterait par une parfaite correspondance entre qualités et quantités. Nous passons d'un contrôle panoramique *a priori* improbable (Andon & al., 2007) à une approche d'un contrôle modeste, temporaire et situé, faits de petits points de contrôle.

D'une représentation figée du contrôle sous la forme des trois strates des contrôle de Caglio & Ditillo (2008) (cf. Schéma XXXIV), nous nous acheminons vers une représentation en mouvement du contrôle en train de se faire. Il est symbolisé par les circonvolutions conduisant à accumuler des petits points de contrôle (cf. Schéma XXXV). Le contrôle est « contextualisant ». Il peut revêtir des formes variées sous l'aspect de dispositifs divers agrégeant des agents humains et non humains. Il n'existe pas en dehors du contexte puisqu'il crée en partie le contexte. Il est profondément relationnel et ne peut donc se concevoir que comme traces à décrire. Notre conception du contrôle diverge sur ce point de l'approche de Mourey (2008) qui considère le contrôle inter-organisationnel comme à insérer dans un contexte qu'il convient de décrire *a priori*.

**Schéma XXXV - Des strates du contrôle de Caglio & Ditillo (2008) à  
l'accumulation de petits points de contrôle**



**3.3.3 Un élargissement à d'autres dispositifs**

Cette conception offre la possibilité d'élargir à d'autres objets alors que la littérature en contrôle inter-organisationnel aurait tendance à les exclure de l'analyse. Comme le souligne Quattrone dans ses différents articles (Quattrone, & Hopper, 2001 ; Quattrone & Hopper, 2005 ; Busco & al. 2007), le jeu académique des disciplines et de la concurrence entre elles tendrait à ramener la description ou l'explication d'un phénomène à l'objet central de la discipline auquel l'article scientifique est destiné.

Dans le même temps, la pratique des acteurs ne les conduit guère à se préoccuper de ce même objet ou elle l'éclaire sous un jour différent appartenant au registre de l'action. Selon nous, une divergence irrémédiable peut apparaître entre ce que le chercheur suit et ce que les acteurs poursuivent.

Le slogan de « suivre les acteurs » est alors une tentative pour tenter un compromis éclairant pour les deux parties. Le risque est de laisser sous silence nombre de phénomènes puisque n'appartenant à aucune des disciplines, ou n'étant pas centraux dans la discipline à laquelle la communication scientifique est destinée. Le risque inverse est de s'intéresser uniquement à ce que les acteurs disent poursuivre au mépris des traces concrètes qu'ils laissent derrière eux. L'ambition est donc d'ouvrir la discipline à d'autres composantes inattendues *a priori* comme des objets insolites.

Conformément à cette position, il ne s'agit pas de se focaliser uniquement sur les dispositifs de contrôle de gestion et sur la comptabilité de gestion, la deuxième et la troisième strate de Caglio & Ditillo (2008). Il n'est pas non plus question de les exclure de l'analyse. Il s'agit plutôt de s'ouvrir à des dispositifs de contrôle rencontrés sur le terrain. C'est ce que nous nous sommes efforcé de faire dans notre travail. Ceci nous a conduit à considérer de manière inattendue d'autres dispositifs ignorés jusqu'à présent par les recherches académiques en économie ou en management portant sur l'externalisation.

#### 3.3.4 Des problèmes de contrôle au halo de l'incertitude

Cette idée d'accumulation de petits points de contrôle conduit à revisiter le découpage net des problèmes de contrôle tel qu'évoqué par Caglio & Ditillo (2008), avec la coopération, l'appropriation et la coordination, pour proposer la notion d'halo d'incertitude.

##### *Les problèmes de contrôle selon Caglio & Ditillo (2008)*

Afin de tenter une intégration des différentes recherches du champ entre elles, Caglio & Ditillo (2008) proposent de se centrer plutôt sur les problèmes de contrôle que sur les solutions apportées à ces problèmes. Il s'agit de passer d'une approche prescriptive du contrôle à une approche orientée sur les problèmes de contrôle occasionnés par les relations inter-organisationnelles. Nous passons des solutions au contrôle, synthétisées sous la forme des trois strates, aux trois problèmes de contrôle : la coopération, l'appropriation et la coordination. Ceux-ci sont issus de différents champs disciplinaires comme l'économie organisationnelle, la théorie des organisations et la stratégie. Les deux premières catégories sont inspirées du travail de Dekker (2004) qui met en avant les problèmes de coordination et ceux d'appropriation relatifs aux relations inter-organisationnelles.

- Le premier de ces problèmes de contrôle est associé à la coopération. Il est mis en avant notamment par la TCT et par la théorie de l'agence. Chacune des parties impliquées dans les relations peut être incitée à tricher et à se comporter en « *free-rider* » pour atteindre ses objectifs au détriment de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit alors d'introduire des dispositifs incitatifs pour tenter de réduire les comportements opportunistes des différents acteurs.
- Le second problème de contrôle est lié à l'appropriation des actifs par l'une ou l'autre des parties. Celui-ci est mis en avant par la TCT. Le problème d'appropriation des actifs émerge quand une des parties se comporte de manière opportuniste vis-à-vis de l'autre en tentant de s'approprier un des actifs né de la relation.
- Le troisième problème de contrôle est celui de la coordination. Par exemple, la théorie de la contingence des organisations stipule que les firmes en relations ont la nécessité de diviser le travail, de préciser les différentes modalités pratiques de gestion des relations inter-organisationnelles, de spécifier le niveau d'implication de la part de chaque acteur, ainsi que le niveau de satisfaction respectif à atteindre par chacun des protagonistes. Une forme de coordination est alors nécessaire. Une nécessité d'alignement entre les frontières organisationnelles voit le jour pour assurer une adéquation entre les différentes interfaces des organisations impliquées.

A partir de ces trois problèmes, le projet consiste, selon les auteurs, à être capable d'intégrer et de comparer les résultats de la littérature en identifiant les variables clés pour expliquer les différentes configurations de contrôle au sein des trois strates.

### *Le halo de l'incertitude*

Notre approche se cantonne à la description de l'accumulation des petits points de contrôle qui font que petit à petit, il nous est possible de décrire l'émergence d'un dispositif de contrôle inter-organisationnel. Pour nous, il n'existe pas de solution au contrôle *a priori*, ni de problème de contrôle *a priori*, mais il existe des solutions pratiques emprisonnant ce que les auteurs du champ tentent de découper sous la forme de grands problèmes de contrôle qu'il conviendrait de résoudre. Ces problèmes de contrôle sont temporairement enfermés dans une boîte de Pandore formée par l'enchevêtrement de petits points de contrôle, cette boîte menaçant de s'ouvrir en permanence.

La dichotomie entre problèmes de contrôle et solutions aux problèmes de contrôle, entre l'amont et l'aval, avec des grandes catégories issues de la littérature semble bien délicate de



par la diversité des situations rencontrées en pratique. C'est ce que nous avons appelé le halo de l'incertitude. Seul, l'examen méticuleux de l'amoncellement des petites durabilités, les petits points de contrôle, repérables par ses traces permet de décrire l'incertitude qui en est à l'origine. En pratique, cet amoncellement enferme alors temporairement une partie de la réponse à ces grands problèmes de contrôle. Toutefois, il ne peut y avoir d'enfermement complet, l'action débordant toujours le cadre dans lequel nous tentons de l'enfermer.

Il nous semble délicat de poser une étiquette *a priori* sur des situations ambiguës qui portent en elles à la fois les problèmes et les solutions. Le contrôle est en train de se faire et seule la description de ces petits points de contrôle peut être selon nous à la hauteur de ce qui se passe sur le terrain.

La caractérisation des problèmes de contrôle entre les problèmes de coopération, d'appropriation, et de coordination semble à la fois trop spécifique et trop générale. Elle est trop spécifique sur le problème d'appropriation en ne faisant appel pour l'essentiel qu'à un seul cadre théorique, la TCT. Elle est également trop générique avec les problèmes de coopération et de coordination tellement larges qu'ils semblent être des problématiques inhérentes à l'existence même de sciences sociales comme l'économie ou le management. Nous préférons donc parler d'un halo d'incertitude qu'il convient à chaque fois de décrire.

### 3.3.5 Conclusion de la partie

Notre proposition dévoilée dans cette partie conduit à esquisser un cadre théorique « souple » que nous espérons utile pour décrire notre terrain de recherche. Il ne s'agit ni d'enrichir, ni de tester un modèle déjà existant, ni de le remplacer par un autre censé être plus conforme au terrain. Cette proposition s'articule autour de l'idée d'accumulation de petits points de contrôle. L'ambition est de pouvoir appréhender en pratique l'apparition de nouveaux dispositifs de contrôle sans nous focaliser *a priori* sur telle ou telle strate du contrôle. Ces dispositifs émergent de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « les *petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Nous glissons de l'idée de panoptique de Bentham (Foucault, 1975) vers celle d'oligoptique. Avec les dispositifs oligoptiques, on voit peu les éléments connectés. En revanche, on les voit bien tant qu'ils demeurent liés (Latour, 2005). Le contrôle est modeste, temporaire et situé. Par le mouvement induit généré par la notion d'accumulation, nous passons d'une vision statique du contrôle à une conception dynamique. D'autres dispositifs autres que ceux qualifiés comme appartenant au contrôle de gestion ou à la comptabilité de gestion (Busco & al. 2007) peuvent être appréhendés. Cela conduit à ouvrir le champ de la comptabilité et du

contrôle des relations inter-organisationnelles et à mettre en avant certains dispositifs ignorés jusqu'à présent par les recherches académiques en économie ou en management portant sur l'externalisation. Le découpage net des problèmes de contrôle inter-organisationnels, proposé par Caglio & Ditillo (2008) entre ceux de coopération, d'appropriation et de coordination n'est pas *a priori* évident. Il n'y a pas de solution générique au contrôle *a priori*, ni de grand problème de contrôle *a priori*. En revanche, il existe des solutions qui enferment temporairement des petits points de contrôle. Nous évoquons l'idée d'halo d'incertitude. C'est par la description de l'accumulation de ces petits points de contrôle qu'il est possible d'appréhender le contrôle en train de se faire. C'est ce que nous chercherons à faire par le récit des événements de la phase de transition du projet d'externalisation.

### **3.4 Conclusion de la section**

Cette section avait pour objet de présenter une conception du contrôle en adéquation avec notre projet de suivre le contrôle en train de se faire - « *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006).

Dans une première partie, nous avons repris en synthèse les recherches dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles utilisant l'ANT. Il ressort de ces travaux une conception d'un contrôle déterminé relationnellement par et à travers un réseau d'acteurs. Cette approche permet d'intégrer les interactions entre les dimensions intra et inter-organisationnelles en s'éloignant des modèles contingents du contrôle. C'est par la description du terrain qu'il est possible d'appréhender un contrôle en train de se faire. Il est alors possible de capter la dérive entre les intentions originelles par les structures de contrôle et la mise en œuvre effective de ces intentions originelles au travers des pratiques. De ce point de départ à l'étude du contrôle, il convient selon nous de parer au risque de générer des savoirs locaux et circonstanciés en proposant deux voies de passage théoriques en nous appuyant sur la description de notre terrain.

Partant de là, nous avons exposé dans une seconde partie l'idée d'accumulation de petits points de contrôle. Celle-ci naît en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Au lieu de nous focaliser *a priori* sur telle ou telle strate du contrôle, le projet consiste à décrire l'accumulation chaotique conduisant à l'apparition de nouveaux dispositifs de contrôle. Nous nous éloignons de la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) pour aller vers l'oligoptique. Les dispositifs oligoptiques permettent de voir peu d'éléments connectés mais bien tant qu'ils le sont

(Latour, 2005). Il s'agit d'un contrôle que nous qualifierons de modeste, temporaire et situé sous-tendu par l'idée d'un mouvement à travers la notion d'accumulation. L'intérêt de cette conception est d'élargir le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles à des dispositifs autres que ceux qualifiés comme appartenant au contrôle de gestion ou à la comptabilité de gestion (Busco & al. 2007). Cette conception induit que le découpage net des problèmes de contrôle inter-organisationnels entre ceux de coopération, d'appropriation et de coordination n'est pas *a priori* évident. Selon nous, il n'existe pas de solution générique au contrôle *a priori*, ni de grand problème de contrôle *a priori*, mais il existe des solutions pratiques emprisonnant pour un temps des petits points de contrôle. Nous avançons l'idée d'halo d'incertitude. Le contrôle est en train de se faire. Seule la description de l'accumulation de ces petites points de contrôle permet de capter et d'amplifier ce qui se passe sur le terrain lors de la phase de transition d'une externalisation. C'est dans ce cadre situé entre le marché et la hiérarchie que tout se joue en pratique.

## **4. Une approche de la confiance en adéquation avec notre voie de passage**

### **4.1 Introduction de la section**

L'importance prise par la thématique de la confiance dans les travaux du champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles nous a interpellé. Il nous est apparu indispensable d'aborder la confiance dans notre recherche notamment pour parer à toute critique sur le fait de l'écartier *a priori* du raisonnement. C'est paradoxalement son absence qui la rend d'autant plus présente dans notre recherche, en permettant de se poser des questions et de valider son adéquation avec la voie de passage proposée dans ce chapitre. Deux auteurs Van de Ven & Ring (2006), qui ont largement contribué à l'introduction de la confiance dans le domaine de la recherche en management, ont recensé dans un de leur travail plus d'une centaine de recherches centrées sur la confiance et sur son évolution dans le champ des sciences sociales. Ce qui frappe à la lecture du chapitre de cet ouvrage collectif, c'est l'hétérogénéité des conceptions proposées. Les nombreux débats qui en découlent se retrouvent dans la littérature sur les liens entre contrôle et confiance. Ceci rend l'appréhension du champ en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles malaisée. Quelques éclaircissements apparaissent de ce fait utiles bien que nous n'ayons pas eu besoin de faire appel à la confiance pour décrire notre terrain de recherche.

Dans un premiers temps, nous proposerons de revenir sur les liens entre confiance et contrôle à travers notamment la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Nous mettrons ensuite en perspective deux recherches du champ opposées à bien des égards bien que leur point de départ soit proche.

### **4.2 Un panorama des liens entre contrôle et confiance dans le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles**

#### **4.2.1 Introduction de la partie**

Hosmer (1995) souligne que les conceptions de la confiance sont disparates dans la

littérature en gestion et plus largement en sciences sociales. Elles possèdent de nombreuses dimensions souvent difficilement conciliables entre elles. A partir de ce constat, Hosmer (1995) a alors entrepris une revue de littérature de ces différentes conceptions autour de cinq axes majeurs. La première de ces conceptions associe confiance et attentes individuelles. La confiance est une mécanique qui apparaît et disparaît au gré des circonstances de l'échange (Bornarel, 2004, p.62). Les travaux majeurs s'inscrivant dans cette conception sont ceux de Deutsch (1958), Zand (1972) et Barber (1983). La seconde approche associe confiance et relations interpersonnelles. Celle-ci se maintient sur la base des normes relationnelles (flexibilité, échange d'information, solidarité, intégrité des rôles) liées à la satisfaction sociale et non plus uniquement sur la base du calcul. Les travaux principaux associés à cette conception sont ceux de Meeker (1983), Butler et Cantrelle (1984), Gambetta (1988) et Butler (1991). La troisième approche tente de lier confiance et transactions économiques. Ces travaux sont issus d'une critique de la conception de l'opportunisme par Williamson (1975). Ils mettent en avant que la confiance est susceptible de réduire les coûts de transaction. Les principaux travaux de cette veine sont ceux de Hill (1990) et Bradach et Eccles (1989). La quatrième des conceptions associe confiance et structures sociales. Les relations économiques sont encadrées dans une matrice sociale intégrant la confiance. Les auteurs principaux de cette approche sont Granovetter (1985), Lewis et Weigert (1985), Zucker (1986), Shapiro (1987). Enfin, la dernière des approches est celle associant confiance et dimension éthique. Cette littérature est fondée sur quelques points de convergence qui soulignent la dimension intrinsèquement morale de la confiance sous-tendant l'échange.

La typologie d'Hosmer (1995) reprise en préambule illustre la largeur du spectre conceptuel couvert par la confiance. Une analyse théorique approfondie de la confiance nécessiterait en elle-même une thèse pour montrer les nombreuses subtilités des différentes conceptions de la confiance. Ce n'est pas l'objet de notre travail. Dans cette partie, notre objectif sera de dresser un panorama restreint des liens entre contrôle et confiance existant dans la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles.

Pour ce faire, nous proposerons dans un premier temps d'illustrer la largeur du spectre théorique couvert par la problématique des liens entre contrôle et confiance en nous appuyant sur la typologie de Reed (2001). Par la suite, nous montrerons la diversité des liens existant entre contrôle et confiance en nous focalisant sur la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles.

#### 4.2.2 La largeur du spectre théorique couvert par le nœud contrôle/confiance

Le travail de Reed (2001) illustre la complexité, voire la confusion (Bornarel, 2004) dans la littérature, du lien entre confiance et contrôle suivant l'approche théorique choisie. Reed (2001) a identifié les cinq approches théoriques suivantes influençant le lien entre contrôle et confiance : l'approche néo-fonctionnaliste, la théorie de la structuration, l'approche néo-institutionnaliste, approche anthropologique de Mauss, et les travaux de Foucault.

Selon Reed (2001) pour l'approche néo-fonctionnaliste, il y a substitution de la confiance à l'exercice du contrôle suivant le degré d'incertitude et de complexité. La confiance se manifeste par l'apparition de normes partagées entre les protagonistes conduisant à terme à un environnement stable. La coordination est fondée sur l'émergence d'un cadre inspirant confiance pour que les échanges inter-personnels puissent se dérouler en toute confiance.

La théorie de la structuration insiste sur le caractère imbriqué de la confiance et du pouvoir. Cette imbrication est issue d'une tension permanente qui naît de la capacité des acteurs à remettre en question la confiance dans les systèmes abstraits de connaissance et d'expertise. L'exercice du pouvoir maintient la confiance et le pouvoir est obtenu par l'exercice de la confiance.

L'approche néo-institutionnaliste associe la confiance à la structure. Faire confiance nécessite son pendant à savoir pratiquer le contrôle. Il y a soumission de la confiance aux normes de réciprocités instaurées. Une sanction collective plane en cas de manquement à cette confiance.

Pour l'approche anthropologique de Mauss, accorder sa confiance est un moyen d'engager l'autre à la rendre. La confiance s'instaure en mode de contrôle formant une obligation coercitive à s'acquitter de sa dette. Le risque réside en l'éventualité d'une sanction collective. Selon l'approche fondée sur les process de travail, il y a remplacement des mécanismes de contrôle qualifiés d'autoritaires par la mise en œuvre de processus d'incitations. La confiance se fonde sur l'émergence au travail de nouvelles relations non contraintes axées entre autres sur la responsabilité et l'autonomie. Il semble toutefois qu'il s'agit plus d'une substitution entre contrôle formel et contrôle informel.

Enfin, Reed (2001) évoque l'analyse foucauldienne. Rendre visible l'action permet de renforcer le contrôle par la permanence que le contrôle instaure. Le contrôle étant continu, tout comportement indigne de confiance semble être risqué. Il n'y a pas de liberté à choisir d'être digne de confiance ou non puisque le contrôle s'insinue au plus profond des mécanismes sociétaux.

Le travail mené par Reed (2001) illustre la largeur et la complexité du spectre théorique couvert par la confiance dans la littérature en sciences sociales et plus spécifiquement en gestion. A partir de ces constats, nous avons choisi de nous focaliser sur la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Ce choix présente deux avantages indéniables, celui de la jeunesse du champ et de son corollaire, à savoir un nombre de textes limité.

Ce champ de littérature est, en effet, relativement jeune puisque les appels d'Otley (1994) et Hopwood (1996) en faveur du développement de ce type de travaux datent d'une quinzaine d'années. L'intérêt de se focaliser sur ce champ est donc à la fois de servir de caisse de résonance aux débats les plus récents sur la confiance, tout en se polarisant sur les liens entre confiance, contrôle et relations inter-organisationnelles censés être plus à même de répondre à nos préoccupations.

Le second avantage est celui du nombre restreint de travaux. Il permet de limiter la tentation de s'emparer d'une définition qui semble adaptée au phénomène observé sans toutefois se soucier de faire dialoguer le concept avec les fondements philosophiques et théoriques initialement choisis.

#### 4.2.3 Contrôle et confiance dans la littérature sur la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles

##### *Les trois grandes positions sur les liens entre contrôle et confiance*

Pour mener à bien un travail de synthèse des travaux du champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles, nous sommes parti d'un premier tableau présenté par Free (2008) (cf. Tableau IX). Celui porte plus largement sur les liens entre comptabilité et confiance. Nous en avons ensuite limité le spectre en retirant un certain nombre d'articles non spécifiques aux relations inter-organisationnelles, puis nous l'avons amendé et complété par des recherches omises ou postérieures à la date de publication. Onze revues

scientifiques ont été analysées pour déboucher sur ce tableau d'une quinzaine d'articles<sup>24</sup>.

Certaines recherches, portant sur la comptabilité et le contrôle des relations inter-organisationnelles, ne figurent pas dans le tableau (e.g. Thrane, 2007). La confiance n'y était présente qu'incidemment ou étudiée qu'indirectement. Partant de ce tableau, nous sommes en mesure de faire un certain nombre de constats sur cette littérature.

Les recherches fondées sur des études de cas, avec une perspective de recherche qualifiée d'« interprétativiste » par Free (2008) sont majoritaires dans ce courant de recherche. Une certaine confusion y règne. La conceptualisation de la confiance n'y est pas très claire. Ceci va de pair avec des approches méthodologiques diverses, des fondements philosophiques et épistémologiques variés, et des unités d'analyse hétéroclites entre les recherches voire quelquefois au sein d'une seule et même recherche (Free, 2008, p.634)

De cette confusion naissent des relations problématiques entre la confiance et le contrôle. Trois grandes positions sur les liens entre contrôle et confiance (Mouritsen & Thrane, 2006) émergent.

- La première d'entre elles soutient que le contrôle peut aider à produire la confiance. Nous y trouvons des articles comme celui de Tomkins (2001). Pour ce dernier certaines formes de comptabilité peuvent renforcer la confiance à condition d'ouvrir les systèmes de coûts aux collaborateurs. Seal & al. (2004) montrent, quant à eux, que le dispositif comptable engendre de la confiance en tant que système abstrait.
- La seconde position est que la confiance peut se substituer au contrôle. Les articles suivants se focalisent alors plus spécifiquement sur la substitution de la confiance aux mécanismes de contrôle de gestion : Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000), Dekker (2004), Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009). Sous certaines conditions, la confiance y est même considérée comme plus efficace que les mécanismes de contrôle de gestion.
- La troisième position stipule que la confiance est un pré-requis au contrôle. C'est le cas de l'article de Cooper & Slagmulder (2004). Ce travail met en avant la confiance comme un des pré-requis au développement des formes avancées de comptabilité inter-organisationnelles.

---

<sup>24</sup> *Accounting, Auditing and Accountability Journal, Accounting, Organizations and Society, Accounting Review, Contemporary Accounting Research, Journal of Accounting and Economics, Journal of Accounting Literature, Journal of Accounting Research, Journal of Finance, Journal of Management Accounting Research, Journal of Accounting and Public Policy, et Management Accounting Research.*



**Tableau IX - Une vue d'ensemble des articles dans la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles déployant le concept de la confiance**

Auteurs	Problématique	Méthode	Perspective de la recherche	Définitions de la confiance et résultats relatifs à la confiance
Seal & Vincent-Jones (1997)	Analyse de l'impact de la confiance sur les relations contractuelles	Etude de cas	Interprétative	Aucune définition précise de la confiance n'est avancée. Les auteurs soulignent un manque de consensus sur ce qu'est la confiance. Le risque et la vulnérabilité sont des composantes essentielles de la confiance. Bien que les relations de confiance renforcent le bien être, des aspects négatifs existent toutefois. L'étude conclut de manière minimale sur la confiance en stipulant que la confiance et les contrats ne sont pas anti-éthiques en pratique
Seal & al. (1999)	Analyse du rôle de la comptabilité, au travers des technologies de mesure de la performance, dans l'établissement et dans la gestion des relations d'affaires fondées sur la confiance et la collaboration	Etude de cas	Interprétative	Aucune définition précise de la confiance n'est avancée. L'étude compare l'approche sceptique de Lorenz (1988) sur la confiance et celle de Sako (1992) sur la confiance contractuelle, de compétence et de bonne volonté. De nombreuses utilisations de la confiance sont explorées au sein de l'étude de cas. Les auteurs concluent, qu'à la fois l'environnement intra et inter-organisationnel ainsi que la comptabilité jouent un rôle de premier ordre dans l'établissement et la gestion de relation d'affaires collaboratives de confiance allant bien au delà de la dimension technique pour aller vers une dimension plus symbolique
van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000)	Analyse des différences dans les archétypes de contrôle lors de la mise en œuvre des relations inter-firmes	Etude de cas	Interprétative	Aucune définition précise de la confiance n'est avancée. La confiance est considérée comme un type de mécanisme de contrôle qui émerge à travers l'apprentissage et l'adaptation des processus par les transactions répétées entre les acteurs. Les auteurs utilisent la TCT pour identifier trois facteurs, les caractéristiques des transactions, leur environnement et les caractéristiques des parties pouvant affecter le design des systèmes de contrôle. Ces trois facteurs sont ensuite associés à trois archétypes de contrôle : le marché, la bureaucratie et la confiance. Les deux études de cas fournissent des éléments corroborant leur perspective fondée sur la TCT. Cependant, l'alliance considérée à haut risque n'a pas été associée à l'archétype fondé sur la confiance
Tomkins (2001)	Analyse de l'interaction entre information comptable et confiance dans les relations inter-organisationnelles, alliances et réseaux	Théorique	Positiviste	La confiance est définie comme "l'adoption d'une croyance par une partie de la relation que l'autre partie n'agira pas contre ses propres intérêts, cette croyance est fondée sur l'absence de doute et de suspicion, et sur l'absence d'information détaillée sur les actions de l'autre partie"
Langfield-Smith & Smith (2003)	Analyse les différences relatives aux archétypes de contrôle dans la mise en œuvre des relations inter-firmes notamment la compatibilité entre la confiance et les contrôles fondés sur la comptabilité	Etude de cas	Interprétative	L'article passe en revue un certain nombre de définitions de la confiance issues des recherches précédentes dans le champ. L'étude de cas montre que le développement de la confiance, plus particulièrement la confiance de bonne volonté, a été essentielle pour atteindre le contrôle dans la relation à tous les stades. Un contrôle comptable étroit et un contrôle social fondé sur la confiance sont compatibles
Cooper & Slagmulder (2004)	Analyse de l'impact du contexte relationnel sur la mise en œuvre d'une comptabilité de coût inter-organisationnelle	Etude de cas	Positiviste	La confiance est envisagée sous l'angle calculatoire. Les firmes étudiées gèrent leur confiance calculatoire comme permettant la mise en œuvre de mécanismes d'incitations et de protection

Auteurs	Problématique	Méthode	Perspective de la recherche	Définitions de la confiance et résultats relatifs à la confiance
Dekker (2004)	Analyse du contrôle des relations inter-organisationnelles	Etude de cas	Interprétative	La confiance se définit comme un état psychologique fondé sur l'acceptation de la vulnérabilité associée à des attentes positives sur l'intention ou le comportement d'un autre
Seal, Berry & Cullen (2004)	Analyse par la théorie de la structuration de la réflexivité d'un système expert, la comptabilité inter-firme, sur les différents acteurs de la chaîne de valeur	Etude de cas	Interprétative	Aucune définition précise de la confiance n'est avancée. La confiance est vue comme une croyance dans les systèmes experts abstraits comme la comptabilité. La confiance et le risque semblent conduire les processus sociaux de désencastrement et de réencastrement caractérisant l'époque moderne actuelle
Donada & Nogatchewsky (2004)	Analyse de la manière dont les acheteurs contrôlent leurs fournisseurs dans des relations transactionnelles inter-firmes	Etude de cas	Interprétative	L'approche de Sako (1992) fondée sur la confiance de compétence et de bonne volonté est utilisée. La confiance et les normes relationnelles permettent aux firmes de modérer les effets négatifs de la dépendance, en limitant particulièrement les risques transactionnels et l'asymétrie informationnelle. La confiance est utilisée stratégiquement par le partenaire le plus dépendant
Coletti & al. (2005)	Analyse des effets des systèmes de contrôle sur la coopération et la confiance sur les dispositifs collaboratifs	Expérimentale	Positiviste	La confiance se conçoit comme la perception du fait qu'une personne puisse être digne de confiance ou pas. Le fait d'être digne de confiance est envisagé comme une préférence personnelle innée pour le respect des normes sociales comportementales
Mouritsen & Thrane (2005)	Analyse de la manière dont la comptabilité peut représenter une force, un acteur, dans le développement des relations inter-organisationnelles	Etude de cas	Interprétative	Aucune définition précise de la confiance n'est avancée. Il s'agit davantage d'un dispositif problématique, d'un quasi-objet, que tout le monde cherche quand celle-ci est absente des situations concrètes sur le terrain
Free (2008)	Analyse de la manière dont les pratiques calculatoires sont impliquées dans l'émergence de la confiance dans la grande distribution au Royaume-Uni	Etude de cas	Interprétative	La définition de la confiance utilisée est celle la théorie de la structuration de Giddens (1984) fondée sur les systèmes abstraits. La confiance est utilisée comme une ressource discursive parmi d'autres pour désencastrer des situations où chaque acteur défend son pré-carré. Les techniques comptables inter-organisationnelles mélangées à un discours fondé sur la confiance diminue au final la confiance entre les protagonistes
Velez & al. (2008)	Analyse de la manière dont les systèmes de contrôle de gestion contribuent à construire des relations inter-organisationnelles de confiance	Etude de cas	Interprétative	L'approche de Sako (1992) fondée sur la confiance de compétence et de bonne volonté est utilisée. L'étude longitudinale montre que dans une relation de long terme où la confiance est bien établie, l'introduction de systèmes de contrôle de gestion a tendance à renforcer la dimension coopérative de la relation en améliorant le caractère "digne de confiance" du partenaire
Vosselman & van der Meer-Kooistra (2009)	Analyse des interactions entre le contrôle et la construction de la confiance dans les relations inter-organisationnelles	Théorique		Le concept de confiance est dérivé suivant deux niveaux d'analyse des relations inter-organisationnelles : les structures de gouvernance et les relations interpersonnelles. Le contrôle fondé sur les dispositifs comptables est associé aux structures de gouvernance permettant un alignement à long terme des relations. Les dispositifs comptables renforçant la confiance sont liés à des décisions locales volontaires et deviennent un dispositif relationnel signalant le caractère "digne de confiance" du partenaire

Source : complété de Free (2008, pp. 654-660).

### *Les limites de la littérature*

Ces ambiguïtés, soulignées par Mouritsen & Thrane (2006) sur les liens entre contrôle et confiance, sont à rapprocher des limites de la littérature identifiées par Free (2008). Pour lui, cette littérature présente quatre grandes limites. Ces dernières sont largement imbriquées entre elles, l'une appelant l'autre. Nous en évoquons trois qui nous paraissent être particulièrement pertinentes pour mieux appréhender cette littérature.

La première de ces limites est liée à l'utilisation de la confiance indistinctement avec des concepts comme la coopération, la réciprocité, ou la stabilité. Pour Free (2008), des moments ou des actes de coopération ne nécessitent pas une confiance préexistante. La coopération peut advenir de nombreuses causes non liées à la confiance, comme la médiation d'un tiers, les normes situationnelles, la coercition et les autres formes d'exploitation. Les recherches n'ont pas réussi à séparer conceptuellement la confiance, de la « *trustworthiness* », du comportement fondé sur la confiance et d'autres idées diverses proches comme celle de faire confiance.

Cette difficulté à différencier les concepts entre eux est à nos yeux symptomatique d'une volonté d'aller toujours davantage vers une conceptualisation toujours plus fine de la confiance. Or, l'action dépasse toute tentative aussi sophistiquée soit-elle d'enfermer un concept si évanescant que la confiance. Elle est plutôt selon nous une quête, une problématique, un quasi-objet mobilisé au cours de l'action et qui participe à la situation en train de se créer. Il apparaît donc difficile de la théoriser *a priori* puisque la situation déborde du cadre d'analyse dans lequel la confiance est censée s'insérer.

La seconde limite de la confiance est le principe éthique ou moral sous-tendant bon nombre de définitions de la confiance. Celle-ci est souvent considérée comme intrinsèquement « bonne ». Elle serait à même de limiter l'incertitude, de créer de la stabilité. A l'inverse la méfiance serait considérée comme mauvaise.

Cette considération morale de la confiance rejoint le quatrième axe d'analyse d'Hosmer (1995) évoqué précédemment qui vise à classer les travaux sur la confiance sur cette caractéristique éminemment éthique. Celle-ci est idéalisée alors que la situation n'est souvent que la résultante de l'agrégation des acteurs humains et non humains (Mouritsen & Thrane, 2006).

La troisième critique est liée à la tendance à conceptualiser la confiance *a priori* pour l'étude

d'un cas particulier. Pour un certain nombre de travaux, la confiance est un « *blanket concept* » (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000, Langfield-Smith & Smith, 2003, Dekker, 2004 ; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2009). Pour Free (2008), la confiance ne peut être que liée à un contexte. Il s'agit de décrire le contexte avant toute chose pour analyser la confiance.

#### 4.2.4 Conclusion de la partie

Cette partie avait pour projet de dresser un panorama des liens entre confiance et contrôle dans le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur la typologie de Reed (2001). Elle illustre la largeur et la complexité du spectre théorique couvert par les liens entre contrôle et confiance dans les sciences sociales et plus spécifiquement en gestion. Nous nous sommes ensuite focalisé sur la littérature portant sur le contrôle des relations inter-organisationnelles. Celle-ci a pour avantage d'être relativement « jeune » donc *a priori* au fait des débats les plus récents sur les liens existant entre contrôle et confiance, tout en ayant un nombre de travaux limités.

Trois grandes positions sur les liens entre contrôle et confiance (Mouritsen & Thrane, 2006) peuvent alors être distinguées. La première d'entre elle propose que le contrôle peut aider à produire la confiance. La seconde stipule la confiance peut se substituer au contrôle. La troisième souligne que la confiance est un pré-requis au contrôle. Ces trois grandes approches sur les liens entre contrôle et confiance, sont à mettre en perspective à l'aune des limites de cette littérature mises en avant par Free (2008). La première est relative à l'utilisation de la confiance de manière indifférenciée avec les notions de coopération, de réciprocité et de stabilité. La seconde limite est liée au fait de considérer la confiance comme intrinsèquement « bonne ». Elle est idéalisée. La troisième limite est associée à une conceptualisation *a priori* de la confiance pour l'étude d'un cas particulier. Celle-ci ne prend pas en compte les éléments qui lui permettent d'être problématisée.

### 4.3 Une mise en perspective de deux recherches opposées portant sur le nœud contrôle/confiance

#### 4.3.1 Introduction de la partie

Cette partie a pour objectif de mettre en perspective deux recherches opposées portant sur

le nœud entre contrôle et confiance. Il s'agira au final de faire émerger une approche de la confiance susceptible d'être en adéquation avec notre voie de passage consistant à passer des strates du contrôle à l'accumulation de petits points de contrôle. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur de deux recherches récentes publiées dans *Accounting, Organizations & Society*. La plus récente est celle de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009), la seconde est celle de Mouritsen & Thrane (2006). Ces quatre auteurs ont largement participé à l'émergence de ce courant de recherche en comptabilité/contrôle. L'intérêt de mettre en parallèle ces travaux est qu'ils partagent un objectif similaire : éclairer la formation du nœud entre contrôle et confiance qui sous-tend les relations inter-organisationnelles. Un gouffre sépare néanmoins ces deux approches bien que le point de départ puisse être considéré comme proche.

Nous allons donc, dans un premier temps, évoquer la recherche de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009), puis dans un second temps celle de Mouritsen & Thrane (2006). Une mise en perspective de chacune des recherches permettra d'illustrer les divergences fondamentales entre ces deux approches.

#### 4.3.2 *Le nœud contrôle/confiance selon Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009)*

*Une démarche s'inscrivant dans une approche « rationaliste »*

Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) ont pour ambition de contribuer à la théorie portant sur le lien entre contrôle et confiance. Leur démarche s'inscrit dans une approche qualifiée de rationaliste. Celle-ci s'oppose à la perspective qu'ils désignent comme constructiviste, catégorie dans laquelle ils rangent la recherche de Mouritsen & Thrane (2006). Il s'agit d'aller au-delà des travaux dits « empiricistes », stade auquel la plupart des recherches se seraient arrêtées. L'objectif affiché est de développer la partie théorique conceptuelle. Leur approche est précise puisque ce n'est plus uniquement le nœud entre contrôle et confiance qui est l'objet de toutes les attentions mais les liens entre comptabilité, contrôle et confiance. L'objectif est de mieux appréhender la manière dont la comptabilité est liée au contrôle mais également à la construction de la confiance.

Pour Vosselman & Van der Meer-Kooistra, il s'agit de concevoir la comptabilité non plus seulement comme une technologie du contrôle mais comme une technologie permettant la construction de la confiance. La confiance se conçoit alors comme le résultat d'un processus

transactionnel. Ce processus implique d'accepter pour une des parties sa vulnérabilité vis-à-vis de l'autre, le comportement non opportuniste de la part de l'autre n'étant pas assuré. Dans tous les cas de figure, l'objectif commun de la confiance et du contrôle est d'absorber l'incertitude comportementale.

L'hypothèse de base de la recherche est que confiance et contrôle ne se substituent ou ne se complètent pas l'un l'autre mais qu'ils interagissent. La confiance et le contrôle ne sont pas statiques. L'objectif des auteurs est de proposer un cadre théorique pour tenter d'appréhender les dynamiques et les influences réciproques entre contrôle et confiance avec comme point d'entrée la comptabilité. La comptabilité est présente aussi bien au niveau des pratiques de contrôle formelles issues des arrangements contractuels, qu'au niveau des interactions entre individus qui en résultent. Deux niveaux d'analyse sont donc pris en considération dans ce travail théorique.

Si l'on se centre sur le niveau des structures de gouvernance, les risques d'opportunisme nécessitent la mise en œuvre d'institutions sous la forme de structure de gouvernance. Une confiance qualifiée d'institutionnelle est issue de l'environnement transactionnel. Ces structures de gouvernance incorporent des structures formelles de comptabilité, de contrôle et de menaces crédibles. Celles-ci sont le résultat de pratiques traduites en leur sein. Ces structures de contrôle formelles produisent ce que les auteurs ont appelé une confiance « fine » -« *thin* »- au niveau des transactions. Dans le même temps, la présence d'une confiance fine présuppose l'existence de structures de comptabilité, de contrôle et de menaces crédibles. L'une requiert l'autre et *vice versa*.

Au niveau des interactions entre les individus, l'incertitude fondamentale de l'action nécessite la construction de la confiance par le signalement relationnel. Ce type de confiance se construit en se fondant sur la confiance fine des structures de gouvernance. Cela permet de passer d'une situation neutre à une situation où les attentes sont positives sur le comportement futur des autres parties. La confiance n'est pas un acteur par elle-même. Elle agit à travers la comptabilité tout en étant le résultat du partage d'information issue de la comptabilité. Les auteurs parlent à ce niveau de confiance « épaisse » -« *thick* »-. Le signalement relationnel n'est pas un moyen pour le contrôle formel des comportements ou pour le contrôle des résultats mais il sert à construire la relation.

**Tableau X - La comptabilité pour la construction du contrôle, de la confiance et des relations**

	<b>Comptabilité pour le contrôle</b>	<b>Comptabilité pour la confiance</b>	<b>Comptabilité pour des relations stables et durables</b>
<b>Problème comportemental principal</b>	Comportement opportuniste potentiel	Manques relatifs aux attentes comportementales positives	Incertitude comportementale
<b>Mécanismes principaux</b>	Conception organisée de la comptabilité, des structures de contrôle et des pratiques associées	Autorégulation volontaire des décisions	Agents encastrés
<b>Inducteurs cognitifs de l'utilisation de la comptabilité</b>	Pouvoir issu d'une structure de gouvernance encastrée (une institution)	Structures normatives	Institutions et structures normatives
<b>Localisation des drivers cognitifs</b>	Le centre : le contrat	Le local	Centrale et locale
<b>Fonctionnement de la comptabilité</b>	Dispositifs de protection et d'incitation	Dispositif de partage de l'information	Sauvegarde, incitation et partage
<b>Forme de l'"accountability"</b>	Instrumentale	Relationnelle	Instrumentale et relationnelle
<b>Buts de la comptabilité</b>	Contrôle et confiance fine	Confiance épaisse	Contrôle et confiance épaisse
<b>Menaces</b>	Excès de contrôle institutionnel Manque de confiance fine	Structures normatives pas assez contraignantes	Gains ou pertes potentiellement importants liés à un comportement opportuniste

Source : traduit de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009, p.279)

La comptabilité pour le contrôle est un moyen de contrer l'opportunisme des acteurs et les comportements négatifs associés. A partir d'un centre, elle agit au niveau des structures de gouvernance en se fondant sur un pouvoir formel constitué par les pratiques de comptabilité et de contrôle issues de cette même comptabilité. La comptabilité y a un rôle instrumental dans l'alignement des intérêts divergents des parties par des dispositifs d'incitations, de protection et de contraintes permettant de se prémunir du risque d'opportunisme. Cependant, elle peut être aussi un obstacle pour la construction de la confiance « épaisse » au niveau de la relation. En effet, au dessus d'un certain niveau de contrôle, des comportements opportunistes au niveau local peuvent apparaître. Ceux-ci influent sur la stabilité de la relation.

La comptabilité pour la construction de la confiance fait partie de ce que les auteurs qualifient de signalement relationnel. C'est une solution à l'incomplétude des structures de gouvernance. Ce signalement agit localement. Les acteurs individuels décident volontairement de signaler leur attachement à la relation et de ne pas se comporter de manière opportuniste. Il s'agit d'une « *accountability* » de nature relationnelle. Les inducteurs cognitifs à l'origine de ce signalement sont issus des structures normatives des acteurs. Ces dernières permettent d'éviter de sombrer dans une relation opportuniste court termiste. Le signalement relationnel réciproque fonctionne comme un dispositif de partage d'information. Il y a alors alignement des comportements et développement d'une confiance « épaisse » au cours de la relation. A tout moment, une telle confiance est menacée par la mise en œuvre d'un comportement opportuniste.

Le contrôle et la confiance interagissent pour que les attentes des parties soient positives quant aux futurs comportements de l'ensemble des parties prenantes. De ce fait, il y a production de relations stables et durables. L'interaction du contrôle et de la confiance forme ce que les auteurs appellent un agent encasté. Le signalement relationnel émis par les agents nécessite un contrôle fourni par les structures. La mise en œuvre des structures de contrôle formelles et l'orchestration des pratiques de contrôle sont des processus pour lesquels les signaux relationnels tiennent une place de premier ordre. Le développement des structures de contrôle formelles et de la confiance « fine » est un processus requérant lui-même de la confiance. Le contrôle associé, que les auteurs lient aux structures, nécessitent donc également un signal relationnel de la part des agents en situation.

En conclusion, la confiance joue, selon les auteurs, un rôle important dans les relations transactionnelles inter-firmes. Ce rôle positif peut être attribué à la fois à son absence et à sa présence. Son absence est problématique quand un risque opportuniste potentiel apparaît. Il y a alors un encouragement à la mise en œuvre de structures et de pratiques de contrôle. A l'inverse, sa présence signale des attentes positives quant au comportement futur des parties. Elle incite à un signalement relationnel local. La confiance se conçoit comme une aspiration ou comme un état d'esprit positif. Elle s'allie au contrôle.

Le contrôle peut toutefois affaiblir le niveau de confiance par son excès dans des situations où le contrôle excède le niveau requis pour compenser le risque d'opportunisme. Des conséquences négatives peuvent apparaître influençant la stabilité et la durabilité de la relation. De telles conséquences négatives peuvent également émerger quand le contrôle n'atteint pas le niveau requis pour que les attentes comportementales des autres parties soient neutres.

La comptabilité pour le contrôle est en adéquation avec ce que les auteurs considèrent être



la conception traditionnelle du contrôle de gestion tant sur le plan des structures que sur celui des pratiques. Cette conception présuppose un pouvoir institutionnel et hiérarchique centralisé. Le contrôle se caractérise par un contrôle des comportements et des résultats théorisé par Eisenhardt (1985). L'innovation apportée par les auteurs se fonde sur la conception d'une comptabilité servant de signalement relationnel. Cette forme de comptabilité ne nécessite pas de centre, elle est locale et se concentre sur la stabilité et la durabilité de la relation. L'information n'est pas demandée par une hiérarchie ou pour des besoins contractuels, mais elle est fournie volontairement pour assurer son attachement à la relation. Dans cette optique, le contrôle n'est plus que local et informel par le contrôle des signaux d'attachement émis. L'émergence de la comptabilité devient plus un objet informel de contrôle qu'un dispositif formel. Les auteurs évoquent alors le terme de contrôle relationnel.

Cette conception est censée dépasser les notions de contrôle comportemental, de contrôle du résultat hiérarchique et de contrôle relatif aux structures de gouvernance. Ces trois formes de contrôle sont toutes issues, pour les auteurs, d'une conception centralisée du contrôle. Le contrôle relationnel diffère notablement en prenant vie en local, c'est-à-dire au niveau des relations entre les individus, tout en se démarquant également du contrôle social. Ce dernier se fonde sur l'encastrement de la hiérarchie et des structures de gouvernance dans les normes légales et de comportement. Le contrôle social est donc subordonné à ce centre, et ce en dépit de l'accent mis sur les relations entre les individus. La comptabilité pour le signalement relationnel permet, en se polarisant sur les relations interindividuelles, d'insister sur la stabilité et la durabilité des relations à la différence du contrôle social.

#### *Une critique du lien contrôle/confiance proposé*

Notre critique du lien contrôle/confiance proposé par Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) s'articule autour de quatre points.

Tout d'abord, l'approche de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) part de l'idée que le nœud confiance/contrôle se joue à deux niveaux : les structures de gouvernance et les relations inter-individuelles. Or, le lien entre ces deux niveaux n'est pas clairement défini. Au niveau des structures de gouvernance, les auteurs évoquent le terme de confiance institutionnelle, de confiance « fine » sans définition précise de cette confiance si ce n'est que son but est de limiter le comportement opportuniste de l'autre partie. Toutefois, nous ne

savons pas de quoi est constitué l'autre partie. Est-ce un regroupement d'acteurs disparates avec des motivations différentes ? Est-ce un groupe, une organisation, une institution ?

Selon nous, ces questions sans réponse sont importantes. En effet, les auteurs partent d'une définition de la confiance d'orientation psychologique avec l'idée de confiance comme état d'esprit positif vis-à-vis de l'autre. En faisant appel à la psychologie pour définir la confiance, il apparaît risqué de sauter du niveau inter-individuel à celui des structures de gouvernance sans prendre en compte les implications de ce changement sur la dimension psychologique de la confiance. Les imbrications et interrelations éventuelles entre les différents niveaux ne sont pas poussées assez loin par une spécification plus claire de deux types de confiance. L'article semble indiquer qu'elle se distingue suivant le niveau d'analyse en ne présentant pas les mêmes caractéristiques.

La seconde critique que nous pouvons adresser au travail de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) est liée à l'utilisation du concept de contrôle relationnel qui regroupe à la fois les notions de contrôle comportemental, de contrôle du résultat hiérarchique et de contrôle relatif aux structures de gouvernance. Celle-ci tient aux différents niveaux de conceptualisation mobilisés notamment dans l'optique de différencier le contrôle relationnel du contrôle social.

Les auteurs proposent de revisiter ce qui constitue le contrôle social en proposant une nouvelle approche du social à partir du concept de contrôle relationnel. Or, cette proposition nous semble mériter bien plus qu'une fin de paragraphe dans la conclusion. Cette démonstration ne s'appuie en outre sur aucun travail évoquant le contrôle social. Il ne mentionne pas le débat récurrent en sciences sociales sur la dichotomie entre agent et structure. « *Social control particularly relies on the embeddness of the hierarchy or the governance structure in social and even legal norms and values. Although individual discretion is emphasised, it still is subordinated to the whole (the centre). In accounting for relational signalling, however, individual discretion is up-front and oriented towards the stability and durability of the relationship. It is subordinated to the normative frames* » (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2009, p.281). Cette approche proposée par les auteurs mériterait un travail d'approfondissement théorique et épistémologique. Il faudrait qu'ils puissent préciser ce qu'ils entendent par le social avant de vouloir le remplacer par le terme relationnel.

La lecture de ce travail donne l'impression que les auteurs s'inspirent des travaux de l'ANT sans toutefois les citer. La difficulté, comme nous l'avons mis en avant dans notre thèse, est alors de faire cohabiter au sein d'une même recherche des travaux ayant des positions philosophiques divergentes sans mener un travail approfondi de dialogue. En revanche,

nous pensons que le concept de contrôle relationnel présente un intérêt indéniable notamment par sa capacité métaphorique.

Ce travail présente une troisième limite. Celui-ci propose que ce soit la comptabilité qui serve de révélateur à la présence ou à l'absence de confiance. Elle sert quelque part de *proxi* pour tracer la confiance. Pour les auteurs, la confiance n'est pas un acteur mais elle agit à travers la comptabilité. Elle est le résultat du partage de la comptabilité. L'existence d'un lien direct entre comptabilité et confiance résulte alors plus d'un postulat plus que d'une démonstration. L'utilisation de la comptabilité en tant que révélateur de la présence de la confiance est, en effet, peu étayée. La difficulté à tracer la confiance, qui est un problème largement souligné dans la littérature (Bornarel, 2004), demeure. Si la comptabilité permet de tracer la confiance, qu'en est-il de tous les autres objets de gestion ? En quoi la comptabilité prime sur ces autres objets pour nous aider à tracer cette confiance ? Selon nous, il manque une définition sur ce que Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) considèrent être la comptabilité. Leur approche pourrait être plus convaincante s'ils entendaient la comptabilité dans un sens élargi en partant de l'hypothèse que tout dispositif susceptible de produire une information de gestion est associé à la comptabilité. En revanche, s'ils partent d'une conception plus restreinte, il conviendrait de la justifier en se posant la question de la primauté de la comptabilité pour révéler la présence ou l'absence de confiance par rapport à d'autres objets de gestion.

Leur travail est un montage théorique ingénieux. Celui-ci risque néanmoins de se heurter à des difficultés importantes d'opérationnalisation des concepts. En effet, il nous semble difficile de juger en pratique si les niveaux de confiance « fine » et de contrôle institutionnel sont adéquats pour qu'une confiance « épaisse » puisse se développer à partir de l'information comptable révélée entre individus lors de relations inter-organisationnelles. La question de la présence de la confiance lors de transactions semble être toujours aussi problématique et délicate. Elle semble encore et toujours échapper à toute tentative théorique *a priori* en vue de la traquer en pratique par des révélateurs comme la comptabilité.

La dernière limite de l'approche est relative à un des postulats sur lequel repose la conception de la confiance, à savoir que celle-ci est bonne. L'objectif est de tendre vers des relations inter-organisationnelles baignant dans une atmosphère de confiance. Cet *a priori* nous paraît problématique. Comme nous allons voir à travers la lecture de l'article de Mouritsen & Thrane (2006), il s'agit, selon nous, non pas de considérer la confiance comme intrinsèquement bonne ou mauvaise mais plutôt de la voir comme un objet qui participe à la

situation en train de se créer sur le terrain et ce symétriquement avec les autres objets. C'est plutôt son association avec d'autres objets qui présente un intérêt, et qui permet au final de révéler sa présence ou son absence.

#### 4.3.3 Le nœud contrôle/confiance selon Mouritsen & Thrane (2006)

##### *Une démarche s'inscrivant dans l'ANT*

Nous allons maintenant aborder le travail de Mouritsen & Thrane (2006). Ce travail, dans le champ de la comptabilité et des relations inter-organisationnelles, est particulièrement éclairant sur la manière dont nous pouvons approcher la confiance à partir d'une conception du social fondée sur l'ANT. Ces deux auteurs partent de la conclusion d'Håkansson & Lind (2004) stipulant que les relations inter-organisationnelles sont construites à partir de ce qu'ils qualifient de mix entre des structures de marché, bureaucratiques et relationnelles. Ces relations ne peuvent être détachées les unes des autres. Elles sont imbriquées entre elles.

Mouritsen & Thrane (2006) évoquent ensuite brièvement les trois grandes positions des relations entre contrôle et confiance, que nous avons développées précédemment, pour souligner que la confiance dans des systèmes abstraits (Giddens, 1991), analysée notamment par Seal & al. (2004), n'est pas automatique. La réflexivité des acteurs participant à la mise œuvre de ces arrangements est à prendre en considération dans l'analyse.

En outre, les auteurs soulignent qu'il y a souvent une idéologie de la confiance dans la littérature sur les relations inter-organisationnelles ou sur les réseaux. Les personnes sont tenues de se faire confiance. Celle-ci agit alors comme un principe opératoire au fonctionnement des réseaux sous-tendu par une forte dimension morale. Mahama & Chua (2002), cité par Mouritsen & Thrane (2006), soulignent d'ailleurs que même quand les gens sont prêts à se faire confiance, ils ont souvent des difficultés à mettre en œuvre les préceptes d'une relation de confiance. Ils se battent avec la confiance. Il s'agit d'une aspiration difficile à mettre en œuvre. Mouritsen & Thrane (2006) proposent que la confiance circule en fait entre les différents protagonistes de la relation. En circulant, la confiance caractérise l'ensemble du réseau. Lors d'une situation problématique mobilisant la confiance, l'acteur qui ne se conforme pas aux normes relationnelles de la situation est repéré et sanctionné.

Les auteurs cherchent par ce travail à problématiser le fonctionnement de la comptabilité et de la confiance. Ils se fondent sur la description de trois réseaux différents dans les secteurs d'activités suivants : les installations électriques, l'industrie *IT*, le consulting. Les entreprises participant à ces réseaux sont des compétiteurs potentiels mais qui se sont mis à coopérer dans des domaines aussi divers que ceux de l'information des clients et du développement de nouvelles connaissances. Cette coopération n'empêche pas l'existence d'une incertitude inhérente à la participation de chaque membre du réseau aux objectifs communs. Chaque firme est indépendante et est à même de fonctionner sans les autres membres du réseau. Au-delà de la confiance, ce travail cherche à explorer les mécanismes par lesquels les réseaux d'entreprises se maintiennent et se développent. Il suggère que la comptabilité est amenée à fonctionner à travers deux types d'opérations : les mécanismes auto-régulateurs et ceux d'orchestration.

Le premier type de mécanismes, qualifié d'auto-régulateur, stabilise le flot des interactions au sein du réseau. La circulation pécuniaire en devient prévisible à travers des mécanismes comme les prix de transfert fixés à l'avance. Ceux-ci permettent de « passer à autre chose », d'aller de l'avant dans l'interaction entre les différents protagonistes en se centrant davantage sur l'échange d'information, sur les clients et sur les projets.

Le second type de mécanismes, ceux d'orchestration, est mis en œuvre pour structurer les relations au sein du réseau. Ils sont censés représenter en quoi le réseau est plus que la somme des parties. Ils distribuent les compétences entre les membres du réseau dans l'optique de développer de nouvelles compétences au sein du réseau. Ces mécanismes sont censés guider directement les transformations des participants des réseaux et par là-même le réseau en lui-même. La segmentation des réseaux s'en trouve transformée par la recomposition des liens unissant les différents acteurs. Les problèmes associés à l'argent et à l'investissement peuvent être mis à l'ordre du jour et déboucher alors sur des conflits. Dans ces cas, la problématique de la confiance est à son apogée, non sous l'angle de la bienveillance vis-à-vis des autres protagonistes du réseau mais par son absence. Cette absence de la « *trustworthiness* » est utilisée pour mettre en avant le fait que le processus de décision n'est pas conforme avec les principes de fonctionnement du réseau qui est fondé sur la confiance.

La dimension paradoxale du réseau est mise en avant lors de l'émergence de ce type de conflits, le réseau étant considéré à l'origine comme une forme organisationnelle flexible et non hiérarchique. La confiance et la comptabilité sont mobilisées dans ces situations conflictuelles comme des moyens pour s'assurer que les différents protagonistes partagent des buts avec une visée plus conforme à leurs aspirations. La confiance devient donc un

dispositif problématisant qui brille plus par son absence que par sa présence. La confiance est mobilisée comme un registre permettant une comparaison entre les comportements opportunistes et les aspirations communautaires.

Au final, le réseau diverge peu de ce que peut être une entreprise. Les réseaux d'entreprises constituent des agrégations de firmes qui requièrent la gestion des conflits entre les buts individuels et les aspirations plus grandes portées par cet ensemble. La confiance est donc plus un dispositif problématisant qu'une pratique conforme à ces préceptes. Les mécanismes d'orchestration montrent la manière dont une firme participe au réseau tout en y étant soumise.

Les deux types de mécanisme auto-régulateurs et d'orchestration sont utilisés pour gérer l'incertitude notamment celle sur les motivations des parties prenantes. La confiance est moins un fait qu'un dispositif « problématisant ». Le caractère obligatoire du comportement accompagnant le réseau est questionné. Les contrôles managériaux permettent de considérer la confiance sous l'angle de la pratique plutôt que sous l'angle psychosociologique. La confiance est donc un mode de contrôle fondé sur des arguments moraux qui se manifeste notamment dans des situations où certains acteurs tentent d'exercer leur pouvoir sur d'autres acteurs.

### *La confiance comme « aspiration »*

Cette conception pragmatique de la confiance proposée par Mouritsen & Thrane (2006) nous apparaît plus intéressante dans le cadre de notre travail que la conception psychologique de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009).

La confiance est un objet que nous qualifions de « problématisant » ou de « contextualisant ». C'est une « aspiration » qui arcule entre les acteurs. La confiance tente sans cesse de s'échapper, elle fuit toute tentative d'opérationnalisation *a priori*. Elle peut être mobilisée lors de la formation d'une situation, d'une problématique ou d'un contexte.

C'est son absence dans la situation qui la rend paradoxalement présente avec des effets différents de ce que nous pourrions initialement attendre d'elle. Cette absence la rend opérationnelle. La réalité constituée est, en effet, bien différente du monde idéalisé vu à travers le prisme de la confiance. On ne peut que constater un écart en comparant l'aspiration que représente la confiance et la réalité de la situation.

Dans le travail de Mouritsen & Thrane (2006), sa présence est mobilisée en constatant que les membres du réseau ne se conforment pas aux préceptes du réseau, à savoir un fonctionnement flexible, non hiérarchique fondé sur la confiance. Dans ce cas, la confiance associée à d'autres objets permet la comparaison entre cet idéal et cette réalité provisoirement formée.

#### **4.3.4 Conclusion de la partie**

Cette partie s'est appuyée sur une mise en perspective de deux recherches opposées portant sur le nœud entre contrôle et confiance. Il s'agissait d'aboutir à une approche de la confiance susceptible d'être en adéquation avec notre voie de passage.

La première des recherches convoquée fut celle de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009). La démarche de ces auteurs s'inscrit dans une approche qualifiée de rationaliste. Il s'agit d'aller au-delà des travaux dits « empiricistes » en développant une partie théorique conceptuelle pointue des liens entre comptabilité, contrôle et confiance.

Par la suite, nous nous sommes intéressés à la recherche de Mouritsen & Thrane (2006). Selon Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009), celle-ci se trouve à l'opposé de leur travail. La confiance est une aspiration difficile à mettre en œuvre. Elle circule entre les différents protagonistes de la relation. La confiance caractérise l'ensemble du réseau en circulant. Lors d'une situation problématique mobilisant la confiance, l'acteur qui ne se conforme pas aux normes relationnelles de la situation peut être repéré et sanctionné. Elle peut être mobilisée lors de la formation d'une situation, d'une problématique ou d'un contexte. Elle agit comme un principe opératoire.

#### **4.4 Conclusion de la section**

Cette section avait pour objectif de proposer une approche de la confiance susceptible d'être en adéquation avec notre voie de passage consistant à passer des strates du contrôle à l'accumulation de petits points de contrôle. Par son omniprésence dans la littérature, il nous était impossible de ne pas l'évoquer bien que nous n'ayons pas eu « affaire » à la confiance au cours de notre travail sur le terrain. Le travail mené permettait de s'assurer que notre voie de passage laissait une petite place à la confiance si celle-ci était apparue sur le terrain comme un objet « problématisant » ou « contextualisant »..

Nous avons, dans un premiers temps, initié un premier panorama de la littérature en

sciences sociales traitant du lien contrôle/confiance notamment dans la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Celle-ci a pour avantage d'être récente, ce qui lui permet, selon nous, d'être représentative des débats les plus récents sur la confiance, tout en comportant un nombre de textes limités. Trois grandes positions sur les liens entre contrôle et confiance émergent alors (Mouritsen & Thrane, 2006). La première est que le contrôle peut aider à produire la confiance. La seconde position stipule que la confiance peut se substituer au contrôle. La troisième soutient que la confiance peut être un pré-requis au contrôle.

Dans une seconde partie, nous nous sommes focalisé sur deux articles publiés dans *Accounting, Organizations & Society*, celui de Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) et celui de Mouritsen & Thrane (2006). Ces deux travaux, malgré un point de départ proche, s'opposent sur les conceptions de la confiance. Cette opposition nous a permis de proposer une approche du nœud contrôle/confiance en adéquation avec notre voie de passage. Nous envisageons la confiance sous un angle plus pragmatique. Les conceptions théoriques *a priori* de la confiance nous semblent inadaptées dans le cadre de la mise en œuvre de notre voie de passage conceptuelle au niveau des « théories du domaine » (Lukka & Vinnari, 2011). Conformément au travail de Mouritsen & Thrane (2006), nous considérons la confiance comme un objet parmi d'autres que nous qualifions de « contextualisant » ou de problématisant. C'est une aspiration difficile à mettre en œuvre. Elle participe à la situation en train de se créer à égalité avec les autres objets. L'écart entre la situation idéalisée par la confiance et la réalité de la situation est à décrire. La confiance n'a pas de position privilégiée dans la construction de la situation mais y participe symétriquement avec les autres objets. La confiance circule entre les différents protagonistes de la relation. Elle agit comme un principe opératoire.



## 5. Conclusion du chapitre

Ce chapitre avait pour ambition de proposer une voie de passage au niveau des « théories des domaines » (Lukka & Vinnari, 2011) après en avoir proposé une première au niveau de la « théorie de la méthode ». Cette approche consistait à passer des strates du contrôle à l'accumulation de petits points de contrôle. Celle-ci est fondée sur la description du contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). L'orientation était de proposer un cadre théorique « souple » susceptible d'accompagner la description de notre terrain de recherche.

Dans cette optique, nous nous sommes appuyé sur la revue de littérature de Caglio & Ditillo (2008) du champ de la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles. Leur travail s'articule autour des trois strates du contrôle : les archétypes de contrôle, les mécanismes du contrôle de gestion et la comptabilité de coûts. Ces auteurs souhaitent compléter les modèles de contingence du contrôle. Leur appréhension de la littérature les conduit à homogénéiser la diversité des relations inter-organisationnelles. Au final, les travaux ne sont abordés que sous un prisme essentiellement méthodologique. Notre approche diffère sensiblement de celle de ces auteurs. Selon nous, la cohérence entre les questions de recherches, les méthodologies employées, les « théories du domaine » et les « théories de la méthode » ne pouvait être laissée pour compte (Lukka & Vinnari, 2011).

Partant de ce constat, nous nous sommes employé à faire émerger une voie de passage autour de l'idée d'accumulation de petits points de contrôle. Pour ce faire, nous avons pris le parti d'évoquer les points communs sur la conception du contrôle qui unissent les recherches du domaine ayant utilisé l'ANT. Ce dernier est déterminé relationnellement par et à travers un réseau d'acteurs et s'éloigne définitivement des modèles contingents du contrôle. Les interactions entre les dimensions intra et inter-organisationnelles sont prises en considération. L'accumulation de petits points de contrôle naît en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). On s'écarte de la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) pour se diriger vers l'oligoptique. Les dispositifs oligoptiques permettent de voir peu d'éléments connectés mais bien ce tant qu'ils le demeurent (Latour, 2005). L'intérêt de cette conception est d'élargir le domaine à des dispositifs autres que ceux appartenant au contrôle de gestion ou à la comptabilité de gestion (Busco & al. 2007). Il n'y a pas alors de solution générique au contrôle *a priori*, ni de grand problème de contrôle *a priori*. En revanche, il existe des solutions pratiques enfermant pour un temps des petits points de contrôle. Nous évoquons alors l'idée d'un halo d'incertitude qu'il convient au cas par cas de décrire. Cette conception permettra d'accompagner la description du projet d'externalisation suivi sur le terrain. Il

s'agira de mettre en perspective la dérive qu'il y a entre les intentions originelles portées par le contrat et la concrétisation de ces intentions originelles, à travers la mise en œuvre du dispositif socio-technique nécessaire à la réalisation de la prestation de services.

Enfin, nous avons proposé une approche de la confiance susceptible d'être en adéquation avec notre voie de passage. Il s'agissait de s'assurer que notre approche pouvait appréhender la confiance bien qu'elle ne se soit pas manifestée sur notre terrain. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps exploré la littérature s'intéressant aux liens entre contrôle et confiance. Il en résulte des liens complexes regroupés autour de trois grandes positions. La première d'entre elle avance l'idée que le contrôle peut aider à produire la confiance. La seconde position stipule que la confiance peut se substituer au contrôle. La troisième soutient que la confiance peut être un pré-requis au contrôle. Pour notre part, nous envisageons l'étude de la confiance selon une approche que nous qualifions de pragmatique. Nous nous appuyons pour cela sur le travail de Mouritsen & Thrane (2006). Il s'agit de considérer la confiance comme un objet parmi d'autres qualifié de « contextualisant » ou de « problématisant ». Elle est prise dans la création de la situation à l'instar d'autres objets. C'est une aspiration difficile à mettre en œuvre qui circule entre les différents acteurs. Elle agit comme un principe opératoire. L'écart entre l'idéal porté par la confiance et la réalité de la situation est à décrire.

**Chapitre 4 - La phase de transition  
comme cycle d'accumulation de petits  
points de contrôle**

## **Introduction du chapitre**

Un premier panorama du projet a été dressé au sein du premier chapitre par la description du contrat et de l'organisation initialement prévue de la phase de transition/transformation. Des voies de passage conceptuelles ont été ensuite ouvertes au cours des deux chapitres qui suivirent. Dans ce chapitre, nous décrivons la phase de transition à travers le lot de polémiques lié à la difficile singularisation de la prestation de services menée par les différents groupes d'acteurs. Si l'on reprend le schéma du plan de la thèse présenté en introduction, on y retrouve ce chapitre au centre. Il est le lieu où empirie et théorie se rencontrent pour former le cœur de notre travail. La difficulté de cet exercice est double. Tout d'abord, il convient de trouver un équilibre entre les différentes voix d'acteurs donnant vie aux événements et la nécessité de constituer une narration homogène. Il s'agit d'équilibrer les forces centripètes et centrifuges inhérentes au récit. La seconde difficulté réside dans la porosité des frontières entre empirie et théorie. L'enjeu consiste à trouver un juste milieu nécessaire à la description de cet entre-deux.

Ce chapitre est divisé en sept sections. La première d'entre elle sera consacrée à une nouvelle mise en perspective de la phase de transition. Il s'agira notamment d'introduire un acteur qui s'avéra vite central, *Remedy*, le logiciel utilisé pour la gestion du support par COX. Le récit proprement dit sera ensuite développé au cours des sections suivantes correspondant chacune à quatre séquences narratives. Au cours de la première d'entre elles, nous reviendrons sur le passage de la crise larvée à la crise ouverte qui a caractérisé les trois premiers mois du projet. La seconde séquence correspondant à la période d'avril à fin mai 2007 sera focalisée sur les mesures prises pour éviter la propagation de cette crise. La troisième séquence commence à la fin mai 2007 par la description des débuts chaotiques de la prestation de services pour la zone Amérique du Nord. Nous aborderons par la suite la lente agonie du projet. Celle-ci constitue la quatrième séquence de notre récit. Lors de l'avant dernière section, nous mettrons en perspective une dernière fois la phase de transition/transformation. Nous proposerons une réflexion sur la manière dont émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel, en l'occurrence un centre de services mutualisés *IT*. Enfin, la section finale sera consacrée aux apports de notre travail dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles.

## **1. Une nouvelle mise en perspective de la phase de transition/transformation**

### **1.1 Introduction de la section**

Avant d'attaquer le récit proprement dit, nous proposons une nouvelle mise en perspective de la phase de transition/transformation. Il s'agit, tout d'abord, de revenir en quelques mots sur des éléments abordés au cours du premier chapitre : le contrat et les quatre « laboratoires ». Ces derniers devaient conduire à la singularisation de la prestation de services. Ils se sont formés au début de la phase de transition. Ensuite, nous détaillerons les caractéristiques d'un acteur qui allait vite s'avérer central : *Remedy*, le logiciel de gestion du support. Celui-ci n'a pas été évoqué jusqu'à présent. Il était au cœur de la pluralité des différentes réalités du support chez COX. La phase de transition pourra alors se concevoir comme la construction d'une voie de passage entre le contrat et *Remedy*. Nous aborderons cette proposition à la fin de cette section.

### **1.2 Retour sur le contrat et les quatre « laboratoires » singularisant la prestation de services**

#### **1.2.1 Le contrat**

Le contrat a été le résultat d'un lourd travail mené avec de nombreuses méthodologies, grilles d'analyses et pratiques diverses qui se sont construites au fil du temps dans divers lieux, et importées pour l'occasion. Les forces en présence venues de l'extérieur prenaient par exemple la forme de tableaux, de matrices, de référentiels, de normes, de *best practices*, de cabinets de conseil avec ses consultants experts, etc.

Les critiques et controverses entre les différents acteurs furent nombreuses, que ces derniers appartiennent au haut management de COX, à l'équipe projet côté COX, à l'équipe commerciale et juridique d'In2, ou haut management d'In2. De nombreuses pistes furent expérimentées puis abandonnées au cours du processus d'appel d'offres. Celui-ci dura plusieurs mois. Le contrat fit l'objet de présentations et d'ateliers de travail. Celui-ci s'en trouva renforcé en le rendant le moins attaquant et le plus présentable possible. Sans

l'ensemble de ce travail métrologique, son existence aurait été dépendante des liens tissés pour l'occasion.

Ce processus s'était conclu par la signature du contrat en janvier 2007. Le contrat était alors un objet stabilisé pour un temps. Celui-ci était solidement fermé avec des frontières fixes. Il était le résultat du processus d'accumulation d'attachements d'acteurs humains et non humains.

On pouvait désormais s'y référer, que ce soit en bien pour les défenseurs de la prestation de services d'externalisation spécifiée, ou en mal pour ses pourfendeurs. Les autres « laboratoires » en charge de la mise en œuvre de la prestation de services ne pouvaient passer outre à l'instar d'un scientifique obligé de citer un article séminal dans son champ de recherche. Ils n'avaient pas la capacité de remettre en cause le contrat.

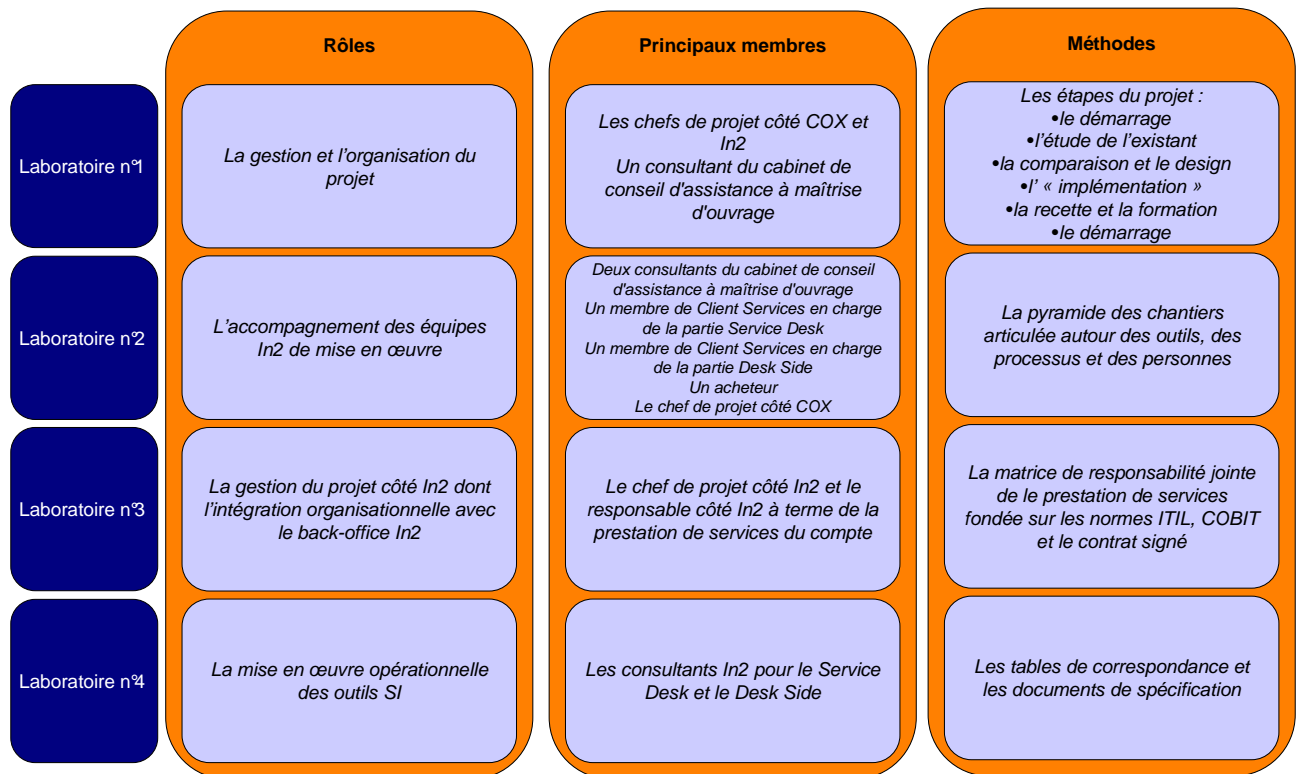
### 1.2.2 La singularisation de la prestation de services conduite par les quatre « laboratoires »

Le travail de singularisation de la prestation de services de la phase de transition fut initié dans les quatre « laboratoires » en concurrence sur la qualification de la prestation de services d'externalisation.

- Pour rappel, le premier « laboratoire » était en charge de la gestion et de l'organisation du projet (cf. Schéma XXXVI). Il regroupait les chefs de projet côté COX et In2 et un consultant d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX.
- Le second « laboratoire » avait pour rôle d'accompagner les équipes In2 de mise en œuvre. Il regroupait deux consultants du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX, deux collaborateurs de Client Services en charge respectivement de la partie Service Desk et de la partie Desk Side, un acheteur et le chef de projet côté COX.
- Le troisième « laboratoire » devait gérer le projet côté In2 dont la partie d'intégration organisationnelle avec le back-office In2. Le chef de projet côté In2 ainsi que le responsable à terme de la prestation de services de COX pour In2 en avaient la responsabilité.
- Enfin, le quatrième « laboratoire » avait pour objectif de mettre en œuvre opérationnellement les outils SI. Les membres de ce « laboratoire » étaient les consultants In2.

Le rôle de ces « laboratoires » était de détacher les connaissances, de les reconfigurer et de les rattacher différemment sous la forme de petits points de contrôle pour construire le dispositif socio-technique nécessaire à la prestation de services d'externalisation.

### **Schéma XXXVI - Les quatre principaux « laboratoires » de la phase de transition/transformation**



### **1.3 Un acteur oublié : Remedy**

Un acteur mal connu fut vite au centre de tous les conflits au cours de la phase de transition/transformation alors que la direction de projet l'avait mis à l'écart lors de la négociation contractuelle (cf. Verbatim 1<sup>25</sup>). Il ne devait pas initialement faire partie de cette phase de transition/transformation. Cet acteur était *Remedy*, le logiciel utilisé par l'IT pour gérer le support. Celui-ci était utilisé par tous les groupes de l'IT. Il était au cœur de la pluralité de ce qui constituait le support chez COX jusqu'au début du projet.

<sup>25</sup> Les trois lettres en majuscules au début de chaque paragraphe de verbatim correspondent aux initiales modifiées des personnes interviewées. Concernant les lettres « INT », elles désignent l'intervieweur.

***Verbatim 1 - Remedy, un acteur mal connu***

***Extraits d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de la partie Service Desk***

« CMJ : Ce que fait par exemple APS avec Remedy n'est pas forcément connu de Client Services. Donc effectivement l'utilisation de Remedy dans un contexte plus application management que support ben aujourd'hui on le découvre un peu. »

Toute demande de support par téléphone, e-mail donnait lieu à l'ouverture d'un ticket dans *Remedy*. Ce logiciel servait de réceptacle pour le suivi, l'analyse et la résolution des cas entre les différents groupes de résolution constitués par des membres des entités APS, OPS ou BI de l'IT (cf. Verbatim 2).

***Verbatim 2 - La description de l'utilisation de Remedy au sein de COX***

***Extrait d'un document de gestion de projet de COX***

"Please note that the interactions at ticket logging time, between COX users and *IT* Client Services Support Analysts are:

\*Self-care promoted Worldwide: users can easily create their tickets via a tool web interface (*Remedy*) which implies additional qualification from *IT* Client Services Support Analysts upon ticket receipt.

\*Call-center in North America only: in this region, users have the ability to call a unique number to log their issue with a Client Services Support Analyst.

In many cases, due to historical practices, local contacts are still very much managed directly at Client Services local contact points (local Support Analyst phone number, email and direct solicitation)"

*Remedy* se manifesta rapidement pour signaler qu'on l'avait oublié dans les négociations sur le collectif en cours de reformation. Il était censé être en partie remplacé par *Peregrine* pour la gestion du support. Ce dernier était l'outil utilisé par les centres de services mutualisés d'In2 (cf. Verbatim 3).



**Verbatim 3 - Le remplacement de Remedy par Peregrine, l'outil utilisé par les centres de services mutualisés d'In2**

**Extrait d'un document de gestion de projet de COX**

"A: Remedy for Support is a good tool well recognized on the market even though our current implementation presents some limits.

As we are transforming entirely our support model, the tool will have to adapt to this new model and structure.

Moreover, keeping the ownership of the tool while In2 would deliver the Services is not the best approach to accountability if tool becomes deficient.

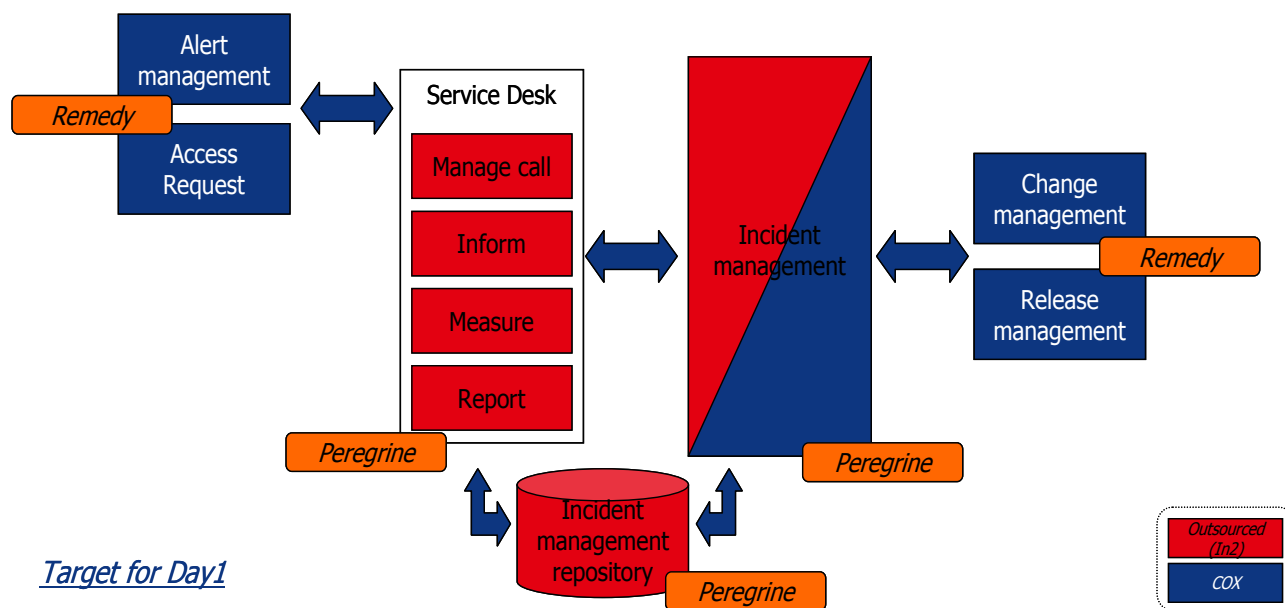
In addition, In2' tool, a customized version of Peregrine, is globally used by In2 to serve their customers and is highly integrated with the suite of technical tools they will be using to deliver us the services.

As a result, for cost, accountability and reliability reasons, we decided to move forward with using In2 tool for support.

Remedy will still be used by *IT* for Change control purpose."

L'outil *Remedy* devait toutefois être conservé en partie pour des fonctionnalités limitées périphériques relatives à la traçabilité des changements de version de logiciels. Le schéma du support de la cible du Système d'Information montre le partage des fonctionnalités entre les deux applications *Remedy* et *Peregrine*. (cf. Schéma XXXVII).

**Schéma XXXVIII - La cible le jour du démarrage en termes d'architecture du SI pour le support : un rôle limité de Remedy**



Source : adapté d'un document interne COX.

Pour comprendre l'importance de *Remedy*, il faut souligner que celui-ci était devenu petit à petit ce lieu d'agrégation quasi-unique de petits points de contrôle qui avait rendu possible le fonctionnement du support. Il n'y avait aucun contreponds à son emprise grandissante. Quasiment aucune procédure, schéma ou mode opératoire n'avait été rédigé sur les processus existants en interne. Seul le support du BI avait fait l'objet d'un tel travail. Celui-ci avait été confié pour partie à un prestataire tiers extérieur. Cette absence de traces du passé en dehors de lui en faisait un acteur incontournable (cf. Verbatim 4 ).

**Verbatim 4 - L'outil Remedy : un acteur incontournable**

**Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de la partie Service Desk**

« CMJ : Oui parce qu'ils s'y raccrochent d'un point de vue opérationnel. Si tu changes d'opérationnel c'est que tu changes potentiellement des contraintes sur des ressources. C'est leur seule trouille. Mais quand tu vois ouh la la il ne faut surtout pas toucher y a des impacts sur le process de release management lié à Remedy. Et que quand tu sais que le release management c'est 4 zones de date dans des tickets de support Remedy juste et que ce n'est même pas pour organiser quoi que ce soit. Quand les mecs te disent c'est super dangereux de toucher à ça, c'est juste délirant vu la taille de la compagnie, les enjeux

*business et ce que pourrait être le support utilisateur. Je ne dis pas qu'ils n'ont pas de problème de release management mais ça ne s'adresse pas comme ça. Cela ne s'adresse pas comme ça... »*

Au fil des ans, il était devenu le réceptacle unique des débats et des nombreux conflits antérieurs. Chaque fois que des difficultés ou des problèmes nouveaux apparaissaient au niveau du support dans l'organisation, on s'empressait de créer un groupe de résolution spécifique avec un paramétrage adapté dans *Remedy*.

Ce paramétrage permettait au groupe de résolution d'exister en recevant automatiquement par *workflow* les différents cas à résoudre. Cette situation avait conduit à l'émergence d'un nombre considérable de groupes de résolution qui complexifiaient d'autant l'organisation du support.

*Remedy* et les groupes de résolution associés émergeaient dans un double mouvement réciproque. Ils étaient liés les uns aux autres et n'avaient pas d'existence en dehors de ce patchwork relationnel cousu pour l'occasion.

*Remedy* était un objet homogène avec des frontières identifiées qui lui permettait d'être mobilisé par les différents protagonistes du projet au cours des différents conflits. Il était également hétérogène. Chaque univers paramétré variait suivant la zone géographique : Asie, Europe ou Amérique du Nord. *Remedy* fluctuait également suivant l'appartenance première des groupes de résolution à COX ou à RISE. Cette appartenance influait à son tour l'organisation locale mise en œuvre pour résoudre les problèmes. Il n'existait pas un seul *Remedy* mais une multitude de *Remedy(s)* avec des processus et des procédures divergents difficiles à délier de l'outil (cf. Verbatim 5).

***Verbatim 5 - Des processus et des procédures divergents difficiles à délier de  
Remedy : le cas du processus RH***

***Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX***

*« MM : Le meilleur exemple c'est le processus RH qui ne sont pas des processus mais des procédures RH qui sont dépendantes de l'outil Remedy. Où en Amérique du Nord, ils ont dit nous on fait comme ça donc vous faites comme ça.*

*Il s'avère que pas plus tard qu'il y a 3 semaines, non début juillet, je me suis pris un tir par quelqu'un de Vancouver qui m'a dit que je n'avais pas rempli la bonne forme pour un gars de mon équipe en Allemagne qui a arrêté de travailler pour l'IT parce qu'il passe au consulting. Et il a fallu qu'on se mette à plusieurs avec la RH pour lui expliquer que les procédures qu'ils ont en place à la RH peuvent fonctionner parce qu'ils ont douze personnes qui ne font que*

*ça de leur journée alors qu'en Europe on a pas cette masse critique qui permet de faire ces choses là, donc nous on fait différemment et puis c'est tout c'est comme ça on fait pas autrement... ».*

Chaque paramétrage pouvait être comparé à des éraflures laissées par les problèmes passés. Ces paramétrages étaient également la source de résolution de problèmes. Ils étaient à la fois le témoin des difficultés passées, tout en étant la garantie d'un futur moins incertain. *Remedy* contenait à la fois les maux et les remèdes de l'organisation. Son nom « *Remedy* » symbolisait le rôle qui lui était dévolu.

*Remedy* comportait en son sein cent-soixante-quatorze groupes de résolution. Ceux-ci étaient paramétrés pour faire face aux difficultés opérationnelles qui nécessitaient un support de la part de l'IT. Ces groupes pouvaient être actifs ou inactifs ; personne n'en savait rien. Le peu de documentation disponible n'était ni à jour ni centralisé. Les savoirs étaient donc fragmentés entre les techniciens des groupes de résolution et *Remedy*. Ils étaient locaux. Il n'y avait aucun dispositif scriptural en dehors de l'outil qui pouvait servir de petits points de contrôle alternatifs (cf. Verbatim 6, Verbatim 7).

#### ***Verbatim 6 - L'absence de documentation en dehors de Remedy***

##### ***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

« CLS : Oui. Y a un manque de documentation, les gars qui sont dans l'équipe image, je leur ai demandé de faire de la doc, jamais ils avaient fait une doc. Jamais. Jamais un de leur manager leur a dit tiens tu mets ça en place tu me fais une doc. Ça doit être systématique, quoi. Tu mets un truc en place y a la documentation qui va avec, c'est obligatoire et t'as un truc en place et ce n'est pas dans ta tête que c'est résolu. Et ça c'est la culture de la boîte COX, aucune documentation. Et y a des excuses à chaque fois, ouais c'est des techos ils n'aiment pas ça. Si tu ne pousses pas les gens à documenter, sur plein de domaines on n'a pas de documentation. »

[...]

CLS : Ici je vais être obligé de donner des exemples de ce qu'on a fait chez Symantec. Les gars ils m'ont repris le truc, le gars il m'a repris le truc de A à Z, il a juste changé le nom [...]. Tu vois c'est un peu le souci si on avait cette doc. là de dispo. Ça nous aiderait clairement. Ça éviterait qu'In2 nous demande elle est où votre doc. Ben... On peut revenir dans une semaine [sourires]. »

### **Verbatim 7 - L'absence de documentation en dehors de Remedy**

#### **Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

« *BM : [...] Le problème c'est le manque d'informations chez COX. Y a rien d'écrit, les gens savent pas écrire quoi. Ça pose de gros soucis parce qu'il y a rien de disponible pour Remedy même si c'est différent, c'est des différences qu'on a du mal à démontrer. Y a rien d'écrit et les gens se basent beaucoup sur les prescriptions. Donc quand tu rentres un peu plus dans le détail tu te rends compte que la prescription n'est pas forcément bonne. »*

*Remedy* et ces groupes de résolution constituaient la mémoire « immunitaire » de l'IT. Ils mobilisaient à la fois des ressources humaines et non humaines pour résoudre les problèmes. Dès que l'un d'entre eux apparaissait avec ses divers maux, il s'agissait de l'éradiquer en faisant appel à lui ainsi qu'aux groupes de résolution. Cet objet était le résultat de l'accumulation, au fil du temps, des petits points de contrôle.

#### **1.4 Construire une voie de passage entre le contrat et Remedy**

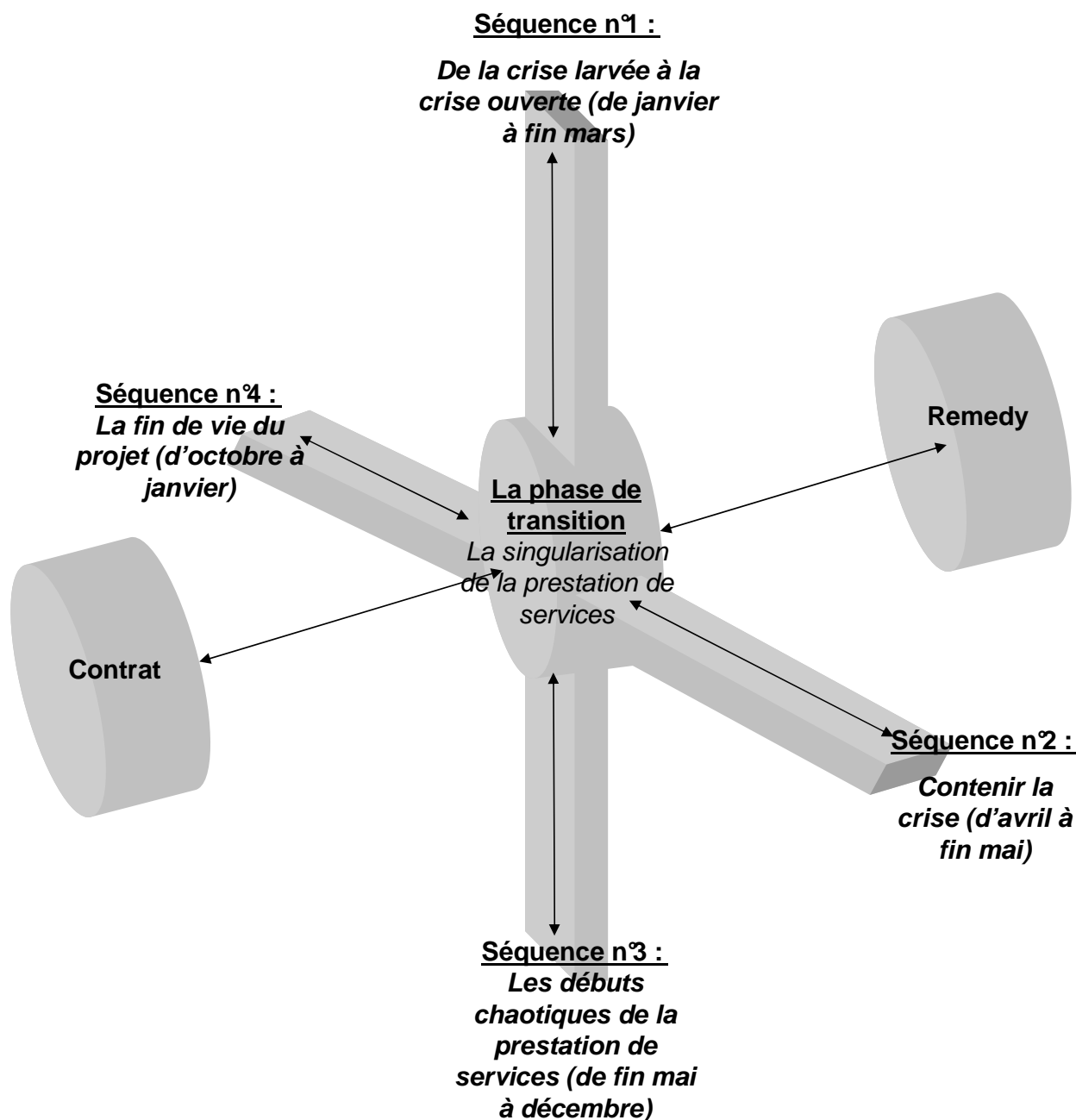
Le schéma suivant (cf. Schéma XXXIX) synthétise la problématique de la phase de transition/transformation telle qu'elle se manifesta au début du projet. Il s'agissait de construire une voie de passage entre le contrat « papier » et les réalités du support de COX telles qu'elles se présentèrent aux équipes projet de COX et d'In2. Celles-ci émergeaient associées au logiciel utilisé pour le support, *Remedy*.

D'un côté se trouvait la prestation de services décrite dans le contrat et de l'autre la diversité des réalités du support au démarrage de la phase de transition, avec *Remedy* et les groupes de résolution associés. Entre les deux, il y avait des liens qu'il fallait tisser au cours de la phase de transition pour passer de l'un à l'autre en mettant en œuvre le dispositif socio-technique nécessaire à la réalisation de la prestation de services d'externalisation. Celle-ci s'appuyait sur les centres de services mutualisés entre plusieurs clients.

Les « laboratoires » avaient pour rôle de détacher/rattacher la connaissance constituée d'attachements humains et non humains tout en l'agençant différemment au passage. Il s'agissait de tenter de rendre au fur et à mesure la prestation de services plus réelle en accumulant tant bien que mal les petits points de contrôle. Il fallait proposer des chaînes sous la forme de dispositifs de gestion de projet pour rendre la prestation de services

effective. Cela passait par la création d'attachements, de maillons, agréant des petits points de contrôle. Les quatre « laboratoires » étaient en charge de ce dispositif pour que le passage puisse se faire en s'appuyant sur les méthodes de chacun d'entre eux. Ce fut une période floue durant laquelle les choses se dénouaient et se renouaient de manière imprévisible.

**Schéma XXXIX - La phase de transition/transformation : construire une voie de passage entre le contrat et Remedy**



Le point de départ du récit de la construction de cette voie de passage que nous allons

entreprendre dans les quatre sections suivantes prend appui sur les *verbatim* repris ci-dessous.

Le premier *verbatim* est un extrait d'interview du commercial côté COX au début de la phase de transition (cf. Verbatim 8). Il synthétise toute la difficulté d'appréhender *ex-ante* les dérives et les coûts associés à la mise en œuvre d'une prestation de services d'externalisation. Il illustre le coût de ces glissements, ces dérives indispensables pour que la prestation de services d'externalisation prenne corps. Nous les avons appelés les coûts de traduction.

Les autres *verbatim* sont des extraits d'entretiens réalisées au début de la phase de transition (cf. Verbatim 9, Verbatim 10, Verbatim 11, Verbatim 12) auprès des interlocuteurs suivants : la personne en charge de la partie achats côté COX, le responsable côté COX de la partie Desk Side, le consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet, le chef de projet côté COX. Ces personnes insistent alors sur l'importance du travail nécessaire pour mettre en œuvre la prestation de services. Or, peu de personnes au sein de COX avaient pris conscience de la charge de travail pour la rendre effective.

Notre récit de la phase de transition articulé autour des quatre séquences permettra de saisir les processus qui sont à l'origine des coûts de traduction, tout en leur donnant un contour concret. Il mettra également en avant le travail conduisant à une accumulation chaotique des petits points de contrôle née du détachement et du rattachement des connaissances.

### ***Verbatim 8 - Une mise en exergue des coûts de traduction***

#### ***Extrait d'une interview avec le commercial côté In2***

« HF : Non, je crois que c'est culturel autrement. Les gens disent ça va me coûter moins cher d'externaliser et je vais avoir des meilleurs process et donc ils voient tout ce qu'ils veulent améliorer et ils comparent à leur process actuels.

Donc tu as un double phénomène, ils comparent des choux et des carottes, ils comparent une situation actuelle avec un budget qui est pas le même avec un niveau de service qui est pas le même. Qu'ils mesurent c'est normal mais il y a, il peut y avoir des aberrations si tu veux. Donc pour toute amélioration il y a une phase de construction que d'une façon ou d'une autre tu dois prendre en compte. Et quand tu en demandes plus. Moi j'ai fait le calcul un jour pour un client qui voulait passer en 24/24 et d'embaucher 3 personnes.  $3 * 8$  ça fait 24, ben je lui dis ben non, y a les vacances, la formation, et vous ne vous en sortirez pas avec 3. Le client normal n'accepte pas. Je force un peu le trait mais globalement c'est ça, ça c'est la 1<sup>ère</sup> chose.

Et la deuxième chose c'est les gens disent je vais faire des économies et regarde le coût ponctuel. Et la phase de transition comment tu l'amortis, comme une phase d'intégration ? Alors oui ça va coûter moins cher demain, mais il faut faire l'intégration, c'est absolument indispensable autrement il y a pas un seul truc qui tourne dans l'affaire. »

***Verbatim 9 - La sous-estimation par le management de COX du travail à mener pendant la phase de transition***

***Extrait d'une interview avec la personne en charge de la partie achats sur le projet côté COX***

« LS : Au niveau transition maintenant que la partie contractuelle est signée. Je pense que c'est très mal évalué par mes managers de l'implication requis aux achats. Je pense que c'est assez énorme et ils ont l'impression que oui, il va falloir faire 2 ou 3 réunions de 2 heures et puis tac, tac, hop on va se mettre d'accord et ça va le faire. Que derrière ça va se faire par l'opération du Saint Esprit que ça touche à 27 pays donc potentiellement 27 process différents presque. Je caricature à peine et qu'en terme de nos contraintes, contraintes soit légales, soit contraintes qu'on se met tout seul avec nos financial polices internes on se met des contraintes où t'es pas légalement obligé, voilà on a décidé que c'était comme ça il faut qu'on s'y tienne. Donc ne serait ce qu'en terme de recherche d'infos et de mettre à plat un process qui soit clair et qui n'oublie personne, ça va être quand même un sacré boulot. »

***Verbatim 10 - La sous-estimation par le management de COX du travail à mener pendant la phase de transition***

***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

« CLS : Le problème du projet c'est qu'il n'y pas eu une phase de transformation avant. C'est ça qu'il y aurait dû avoir. Apparemment [la chef de projet côté COX] l'avait proposée mais ça n'a pas été retenu, je pense qu'il y a eu une simplification du management au départ sur les problèmes et ce qu'il fallait "tackler". Bon ils se sont dit c'est In2 qui va les "tackler" mais ça va nous rester dessus donc il faut le faire quoi. Tu vois les téléphones mobiles c'est des choses qui devraient être au carré. Les mobiles c'est pas "tacklé", les local servers c'est pareil ce n'est pas "tackler". Si on avait été clair et si tout fonctionnait bien, la transition aurait été simple. Aujourd'hui t'as à régler ces problèmes plus la transition à faire. T'as plein de soucis comme ça où t'as pas les procédures, t'as pas un truc qui tourne nickel, donc on n'est



*pas bien. Donc forcément ça va péter, forcément les gens vont gueuler, forcément. Si tu t'y attends, forcément ça peut être une stratégie ».*

**Verbatim 11 - Un travail de préparation de l'externalisation non conduit en amont par COX**

**Extrait d'une interview avec le consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet**

*« NS : [...] Et ce qu'on aurait dû faire logiquement c'est de standardiser les process, arriver à un espèce de pseudo help-desk en interne pour pouvoir essayer de faire des FAQ [Frequent Ask Questions] pour que tout ça cela tourne. Tu vois y a déjà un help-desk aux US, on switch tout sur les US et essaye de faire quelques chose qui marche. Y en a en Europe, y en a aux US et t'essaies de faire des FAQ tout documentés, ce qui fait que quand t'arrives avec In2 tu passes le package et c'est bon. En plus ils ont déjà des personnes qui font du support, récupérer ces gens là, surveiller les autres. Enfin bon c'était super transparent et y aurait beaucoup moins d'impacts que sur le travail maintenant. Pareil au niveau du Desk Side. Les gens font un peu ce qu'ils veulent dans les bureaux et y a pas tout le process au niveau achat qui n'est pas clean. Ça c'était à faire je pense avant.*

**Verbatim 12 - Un travail de préparation de l'externalisation confié au prestataire In2**

**Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

*« MM : [...] Et du fait qu'il y ait beaucoup de réticences et un travail énorme c'est bien d'avoir une boîte externe comme In2 qui va lisser pas mal de problème. Parce que si on faisait ça tout seul de but en blanc, il y aurait eu pas mal d'imperfections et eux avec leur expérience, ils savent ce qu'ils ont à faire. Tu vois la 1<sup>ère</sup> semaine ils vont documenter à fond, foutre plus de ressources sur les pôles. Aujourd'hui COX peut pas le faire de mettre 40 personnes la 1<sup>ère</sup> semaine. Ils savent très bien qu'ils n'ont pas la doc. qu'il leur faut et il va falloir plus de temps pour passer plus de temps avec une personne. Donc tout ça c'est un côté positif.*

*[...]*

*MM : [...] C'est bien d'avoir In2 en plus pour faire passer le message en interne. Et c'est apparemment très dur de faire passer les choses. Donc le fait d'arriver avec une boîte externe, ils vont venir avec une expérience. Et voilà comment nous on va faire puisque*

autrement si ils disent on le fera pas, automatiquement ça escalade, ça arrive à [le responsable des Client Services] et puis à [la DSI] et on se retrouve avec des IMAC. C'est un petit exemple, c'est pour ça qu'In2 peut apporter énormément sur le fait nous on travaille comme ça on ne peut pas travailler autrement puisqu'on est une boîte où on a des standards on a des machins. Même si ce n'est pas vrai ça permet au moins de faire passer le message. »

## **2. Séquence n°1 : de la crise larvée à la crise ouverte (de janvier à fin mars)**

### **2.1 Introduction de la section**

La première séquence de la phase de transition s'articule en deux parties. Dans un premier temps, nous aborderons les deux premiers mois du projet. Ils constituent la période que nous avons qualifiée de crise larvée. Les différents groupes d'acteurs de la phase de transition se positionnaient les uns par rapport aux autres. Les affrontements débutaient. La crise éclata par la suite au cours du troisième mois. Cette période constituera la seconde partie de cette section. Tous les protagonistes du projet allaient être au courant des divers problèmes rencontrés au cours du processus d'externalisation. Enfin, nous concluons cette section par une mise en perspective de la première séquence.

### **2.2 La crise larvée : les deux premiers mois**

La phase de transition/transformation débuta par le lancement officiel du projet. Il se fit à la mi-janvier 2007 par un atelier de travail de trois jours, le « *kick-off* », réunissant une trentaine de personnes à Vancouver au Canada.

La seconde étape s'articula autour de réunions menées par le quatrième « laboratoire », au cours des mois de janvier et février 2007, auxquelles des membres des différents groupes de résolution appartenant aux entités APS, OPS et BI de l'IT participaient. Les membres du quatrième « laboratoire » étaient assistés dans cette tâche par ceux du second « laboratoire ». L'objectif affiché était d'étudier l'existant suivant la méthode prônée par le second « laboratoire », c'est-à-dire en prenant en compte à la fois les outils, les processus et les personnes.

Dès les premières réunions consacrées à l'étude de l'existant, des tensions survinrent entre le second « laboratoire » et les membres des groupes de résolution et entre le second « laboratoire » et le quatrième « laboratoire ». Le premier et second « laboratoire » adoptèrent une stratégie de singularisation de la prestation de services qui se révéla source de tensions pour le collectif en cours de formation.

2.2.1 La stratégie de singularisation de la prestation de services adoptée par le premier et second « laboratoire »

*S'affranchir de Remedy*

La stratégie adoptée par le premier et second « laboratoire », pendant la phase de transition/transformation, était de s'affranchir de *Remedy* (cf. Verbatim 13, Verbatim 14, Verbatim 15). Ce dernier était trop encombrant à leurs yeux. Il contenait en son sein trop de traces du passé. Ces « laboratoires » souhaitaient ne pas convoquer toute l'histoire de l'IT pour mener à bien ce projet. Selon eux, le risque était celui d'un trop plein de voix s'exprimant en même temps et conduisant à des situations incontrôlables. A défaut de pouvoir les canaliser par des dispositifs appropriés, ils ne voulaient pas les entendre.

**Verbatim 13 - S'affranchir de Remedy**

**Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de la partie Service Desk**

« CMJ : [...] On aurait pu très bien dire oui mais In2 pourquoi on leur demande pas d'utiliser Remedy parce que si tu leur mets une contrainte tu te retrouves dans la situation d'utiliser un produit qui est un facteur limitant dans une responsabilité globale et donc d'argumenter pourquoi ils n'ont pas pu remplir les SLAs et cætera.

Mais pour moi ce n'est pas le fond du débat, pour moi le fond du débat quand tu appréhendes un projet de transformation comme celui là, tu vois avant d'en arriver à cette couche là y à tout ça à voir. Donc mon sentiment. Parce que en fait je te dis je ne sais pas jusqu'à quel point ce frein est important. C'est-à-dire que pour l'instant les gens s'expriment là parce qu'aujourd'hui c'est à travers cet outil qu'ils ont notamment défini leurs process. Mais jamais ils ne se sont exprimés encore sur est-ce que le process qu'ils ont aujourd'hui est le process qui leur convient, si c'est celui là qu'ils veulent pérenniser, si oui pourquoi, sinon qu'est-ce qu'il faut changer. Et c'est cette réflexion que je souhaite qu'on ait avant de savoir si c'est un frein majeur ou pas. »[...]

**Verbatim 14 - S'affranchir de Remedy**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« CLS : Les gens ont tendance à créer une dépendance sur leur propre outil qui fait que personne ne sait qui maintient quoi. C'est un sac de nœuds et ce sac de nœuds il faut le défaire [en parlant de Remedy]. »

**Verbatim 15 - S'affranchir de Remedy**

**Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de la partie Desk Side**

« El : Ouais, ouais en tous les cas sur le chantier que je vais intervenir. Oui y a un frein aujourd'hui, je ne sais pas jusqu'à quel point s'en est un, ça a été exprimé comme ça. Y a un frein concernant les outils, concernant Remedy qui aujourd'hui supporte plusieurs process dont le process de support pour lequel il n'est pas prévu d'utiliser Remedy dans la situation du "rune right". Et donc liés notamment à l'intégration des process supports et de change management avec des contraintes pour COX pour de compliance soft. Alors maintenant évaluer la portée de ces freins c'est un petit peu difficile. Si tu veux aujourd'hui Remedy, les gens s'expriment beaucoup en fonction des outils et de ma perception et de ma pratique, c'est plutôt une affaire de process. »

Selon les membres des deux premiers « laboratoires », le risque était grand de s'éloigner de la solution préconisée dans le contrat et de la voir ainsi « dénaturée ». Le premier et le second « laboratoires » tenaient à cette forme purifiée spécifiée dans le contrat<sup>26</sup>. Ils s'y

---

<sup>26</sup> Ce travail de « purification » était tellement bien réussi qu'au bout d'un moment plus personne n'utilisa concrètement le contrat. Il était devenu un objet circulant sans prise sur la pluralité du collectif à externaliser. Les protagonistes faisaient appel à ce contrat au cours des réunions de travail sans connaître nécessairement son contenu. Le contrat n'avait pas d'attache concrète. Paradoxalement pour arriver à ce stade de détachement, cela avait nécessité un lourd travail d'attachements en amont de plus d'un an au cours de l'appel d'offres.

accrochaient d'autant plus qu'ils avaient émergé en même temps que le contrat au cours de la phase d'appel d'offres et de contractualisation. Ils s'étaient battus pour arriver à la solution préconisée dans le contrat. Le contrat était donc au cœur de leur identité. Contrat, solution et « laboratoires » formaient un tout indissociable (cf. Annexe 19). Dénoncer les hypothèses sur lesquelles reposaient la solution préconisée aurait été une remise en question de l'existence même du « laboratoire ».

L'attachement au contrat était trop fort de la part de ces « laboratoires » pour envisager le travail de détachement qu'induisait la phase de transition/transformation. Les membres de ces « laboratoires » n'étaient pas prêts à hybrider la solution pour qu'elle se mêle aux situations concrètes représentées par *Remedy* (cf. Verbatim 16).

***Verbatim 16 - Un contrat au cœur de l'identité du premier et du second  
« laboratoire »***

***Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX***

« SM : [...] C'est que je ne pense pas que ce soit une bonne chose de conserver quasiment la même équipe sur une période d'appel d'offres, de gestion de compétition, négo., contractualisation et ensuite faire de l'implémentation. Je pense que ce n'est pas forcément les mêmes compétences. C'est vrai qu'à titre personnel je suis plutôt meilleur pour prévoir, concevoir que pour faire. Maintenant, je pense que c'est une question de positionnement par rapport au partenaire où pendant un an tu investis du temps, du temps d'une équipe, d'une société et que tu as un certain type de relation avec le futur partenaire, quand tu passes en transition tu n'es plus du tout sur la même chose. »

*S'appuyer sur le design des processus*

Le second « laboratoire » était tenu de proposer une méthode pour passer de la solution « papier » du contrat au réseau socio-technique divers fait de *Peregrine*, de procédures, de documentations diverses nécessaire pour que la prestation de services soit effective.

Ce passage pour qu'il se réalise en pratique devait s'appuyer sur quelque chose de concret, un dispositif pour passer de l'un à l'autre. Or, le point de départ à ce travail que constituait *Remedy*, ils s'interdisaient de l'utiliser. Ils le considéraient comme porteur de trop nombreuses voix discordantes. Il fallait donc s'appuyer sur quelque chose d'autre pour mener à bien ce travail. Ils insistèrent donc sur la nécessité de représenter la prestation de

services sous la forme de processus prenant la forme de *flowcharts* (cf. Verbatim 13).

Il fallait que cette représentation de la prestation de services possède une capacité à détacher les petits points de contrôle accumulés au sein de *Remedy* en proposant autre chose, un autre lieu d'accueil pour que la prestation de services puisse se reconfigurer différemment au passage. Ce travail devait aider les membres des groupes de résolution à se détacher progressivement de *Remedy* pour aller vers *Peregrine* le logiciel de gestion des incidents d'In2 utilisé par les centres de services mutualisés<sup>27</sup>.

Une des sources d'incompréhension vint du fait que les groupes de résolution et le quatrième « laboratoire » avaient besoin d'un point de départ pour débiter ce travail. Ce point de départ était *Remedy*. Selon eux, il était indispensable pour débiter le travail de reconstitution du collectif afin de négocier ce qui devait faire partie ou non du nouveau collectif. Or, pour le premier et le second « laboratoire » *Remedy* était exclu *a priori* de la solution.

Cette décision avait été prise bien avant au cours de l'appel d'offres et de la période de contractualisation sans consulter les autres entités de l'IT comme APS et OPS et par la même les groupes de résolution. *Remedy* pour le premier et le second « laboratoire » ne devait donc pas faire partie du collectif, il devait être remplacé par *Peregrine* sans autre forme de procès.

Au final, *Remedy* était un acteur bien embarrassant pour les membres du premier et du second « laboratoires ». Ceux-ci souhaitaient s'en débarrasser ni vu ni connu, sans faire de vague et sans qu'on lui demande son avis. Au lieu d'essayer de voir ce qu'il avait à dire et de prendre le risque que les conflits anciens ne ressurgissent, ils prirent un autre risque, celui de l'exclure. Or, c'était sans compter sur la capacité de *Remedy* à s'exprimer.

*Remedy* profita de son attachement aux groupes de résolution d'APS et d'OPS pour commencer à donner de la voix et à rappeler ainsi son existence aux instances qui voulaient l'exclure. *Remedy* devint l'acteur majeur des débats lors des réunions de prise de

---

<sup>27</sup> Les appellations de « *Peregrine* », « *Service center* » ou « centre de services » sont utilisées alternativement dans les débats entre les différents acteurs sans qu'une distinction nette entre les concepts nous soit apparue opérante. Dans tous les cas de figure, il s'agit de désigner la solution nécessaire à ce que la prestation de services puisse être réalisée à partir des centres de services mutualisés.

connaissance de l'existant alors que le contrat ne le mentionnait qu'incidemment, en tout cas jamais comme un élément de première importance pour mettre en œuvre la prestation de services d'externalisation. Le travail en chambre mené par les différents protagonistes de l'appel d'offres du premier et du second « laboratoire » ne mentionnait que son remplaçant *Peregrine*.

*Remedy* avait manifestement des soutiens qui tenaient à lui : les groupes de résolution d'APS et OPS. Ceux-ci se manifestèrent au départ sans faire trop de bruit au cours des réunions de travail sur la prise de connaissance de l'existant. Ils signalèrent que son absence du dispositif prévu pour assurer la prestation de service était préjudiciable. Le message était que la richesse des traces qu'il contenait devait être prise en compte lors de la période de transition/transformation pour mener à bien le projet.

### 2.2.2 *Sarbanes-Oxley, une voix du passé issue de Remedy*

Les premier et second « laboratoires » avaient anticipé le fait qu'une fois *Remedy* ouvert, d'autres acteurs se seraient empressés de se manifester pour participer à la négociation en cours sur le collectif à externaliser. Ce fut le cas notamment de Sarbanes-Oxley (SOX).

En tant qu'entreprise cotée au NASDAQ à New-York, COX avait, en effet, l'obligation d'appliquer la législation SOX. Les systèmes d'information étaient impactés aussi bien au niveau de la nécessité d'un contrôle financier que par l'obligation d'assurer leur sécurité. Cela passait par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle des processus au sein des logiciels comme *Remedy*.

*Remedy* s'empressa via les groupes de résolution de rappeler aux acteurs et aux protagonistes les travaux précédents qui l'avaient vu naître. Il fit remonter à la surface les traces laissées par les conflits passés via les membres des groupes de résolution. Ce fut le cas notamment de celles issues des choix de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle pour le respect de législation Sarbanes-Oxley (cf. Tableau XI). Cette dernière servait à l'*IT* d'alliée pour qu'elle devienne ce point de passage obligé pour les autres départements de COX. Grâce à SOX, l'*IT* détenait la clé des points de contrôle automatiques obligatoires mis en œuvre dans les différents logiciels (cf. Annexe 24).



**Tableau XI - Extrait d'un document de gestion de projet sur la gestion des risques liés à SOX**

**SOX:** Includes the SOX processes, procedures and controls to ensure that when the program goes live COX retains the integrity of its controls environment.”

Degree Of Impact	Readiness	Criteria	Readiness Concerns (Yellow or Red)
<b>PROJECT GOVERNANCE</b>			
H	G	Are we managing our compliance and SOX risk?	There is no SAS70 available so there will be an assessment of the 3 In2 service centers against standard COBIT/ITIL control framework. 12 controls are directly impacted by the process changes and there are another 15-20 controls that need to be assessed for possible impacts. This work is tracking 2 weeks behind schedule.

Source : adapté d'un document interne COX.

Dès le départ, SOX fut un des sujets identifiés du projet de mise en œuvre de la prestation de services. En revanche, il ne devint une affaire problématique que par la médiation de son porte-parole *Remedy*. Seul, SOX était inoffensif. Au cours du projet on s'est aperçu que les contraintes légales mises en œuvre notamment dans *Remedy* étaient intimement liées avec le contrôle interne.

SOX était devenu cet allié indispensable pour que *Remedy* renforce son emprise et par la même l'emprise des groupes de résolution d'APS et d'OPS (cf. Verbatim 17). La complexité de SOX devenait un atout. Il était difficilement pénétrable et ne pouvait donc parler que par l'intermédiaire de *Remedy*. Ce dernier avait lui-même les groupes de résolution comme porte-paroles.

**Verbatim 17 - SOX un allié précieux pour Remedy**

**Extrait d'une interview avec le consultant d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet**

« NS : Grosso modo l'IT a imposé aux RH de ne pas changer de modèle sous le prétexte qu'il y a des contrôles SOX parce qu'ils ont le sentiment d'avoir du pouvoir sur les ressources humaines. »

C'est que quand tu leur envoies l'argument que c'est le client RH qui te finance en partie, que t'es en train de générer un dysfonctionnement qui leur coûte ½ poste à un poste par an uniquement pour faire de la double saisie, tu n'as pas envie de le voir ce truc là, non, non c'est SOX tu comprends, c'est trop dangereux il ne faut pas toucher. »

Au début du projet, SOX était un point parmi d'autres à traiter par le pôle gouvernance du projet. Aucun risque majeur n'avait été identifié. Devant l'importance qu'il prit, il devint alors un pôle à part entière au cours de l'étude de l'existant. Ce n'est qu'à travers *Remedy* que les contrôles SOX devinrent un enjeu dans la mise en œuvre de la prestation de services d'externalisation. *Remedy*, qui s'était construit en intégrant ces contraintes de contrôle interne au niveau local, s'imposait en menaçant les protagonistes : « *Me toucher c'est toucher aussi à Sarbanes-Oxley!* ». La mise en œuvre du dispositif SOX avait laissé de nombreuses traces dans *Remedy* que les groupes de résolution voulaient réexaminer pour s'assurer qu'elles allaient être prises en compte dans la future solution.

### 2.2.3 Une crise contenue

Au cours des deux premiers mois la crise était contenue. Elle se manifesta le plus souvent par des anicroches au cours des réunions entre les porte-paroles de *Remedy* membres des groupes de résolution et les membres de l'équipe projet côté COX regroupés dans le second « laboratoire ».

Ces nombreux porte-paroles soulignaient que *Remedy* était bien plus riche que la modélisation de la prestation de services menée par le second « laboratoire » ne le laissait entrevoir. Ce dernier s'appuyait sur les schémas de macro processus pour modéliser la prestation de services. Ces groupes répétaient sans cesse que des cas de figure avaient été oubliés en chemin. Ils faisaient appel à des soutiens de poids comme SOX au cours des conflits (cf. Verbatim 18).

#### **Verbatim 18 - Des cas de figure oubliés en chemin**

**Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise  
d'ouvrage en charge de la partie Desk Side**

« CMJ : [...] Moi j'ai découvert ça qu'il y avait un certain nombre d'initiatives en cours par exemple sur la gestion des accès, des permissions, où aujourd'hui c'était géré via une catégorie de cas dans Remedy, sortir de cette catégorie pour vraiment lui associer une catégorie chez Remedy, et cætera. Donc il y a une situation, il y a un périmètre qu'il va falloir clarifier, bien recenser tous les cas et les liens entre les différents objets pour parler un langage d'informaticiens. Comprendre où ils sont, comprendre comment ils sont adressés éventuellement par des initiatives en cours et voir un peu quel est l'avenir de ces initiatives en cours. Le projet 1 donne les permissions d'accès, peut être que l'initiative est très bonne, or il faut élargir un peu le périmètre, tiens je veux gérer, est-ce que là dedans je peux gérer des demandes d'équipement, par exemple. Pouvoir entre l'existant ce qui est en cours et ce qu'on sait de la solution In2, est-ce qu'il n'y a pas une cohabitation intelligente à trouver. »

Le quatrième « laboratoire » côté In2 tentait de continuer son travail en s'accrochant à la définition des catégories d'incidents qu'il fallait paramétrer au sein de *Peregrine*. Ce travail de catégorisation passait par des regroupements de catégories *Remedy* entre elles, ou par la scission de catégories en plusieurs autres catégories *Peregrine*. Ce travail était fondé sur une première étape de recensement de ces catégories et de leur exégèse. Cette tâche était menée par le quatrième « laboratoire » côté In2 (cf. Annexe 24). Cette tentative de correspondance entre des mondes si divers chiffonnait les porte-paroles des groupes de résolution attachés à *Remedy*. Ceux-ci se voyaient menacés dans leur existence même.

A titre d'illustration, on peut citer l'exemple d'un groupe chargé de la résolution des problèmes d'incompatibilité entre les systèmes de messagerie instantané et d'autres logiciels requérant un environnement plus sécurisé. Ce groupe naissait, vivait et changeait grâce au paramétrage d'une ou plusieurs catégories au sein de *Remedy*. En parallèle, le paramétrage et par extrapolation *Remedy* existait et changeait également uniquement via l'existence des groupes de résolution. Un tissu relationnel complexe était à l'œuvre. Ce qu'on appelait le *workflow* en constituait les traces. Il était construit autour des croisements de catégories entre elles. Celui-ci prescrivait les chemins que devaient prendre les différents incidents entre les groupes de résolution, voire au sein même d'un groupe de résolution. Tout changement dans ces catégories, que celui-ci soit fondé sur des regroupements ou des scissions, menaçait donc l'identité de ces groupes.

Ces groupes demandaient au cours de ces réunions qu'on les prenne en compte dans le processus au lieu de les mettre d'emblée hors jeu. Or, le premier et le second « laboratoire » avaient déjà construit une nouvelle identité, en lieu et place de ces groupes, sans qu'ils soient parties prenantes dans cette négociation. L'enjeu pour ces groupes était de taille. Ils se battaient soit pour maintenir un statut quo, en optant pour l'arrêt du projet, soit pour disposer d'un espace/temps suffisant pour re-négocier au passage leur propre identité.

Un des problèmes pour que ces groupes se fassent entendre venait de leur nombre. On en comptait cent-soixante-quatorze. Ce fractionnement ne facilitait pas la prise en compte de leurs revendications dans les débats. Leurs voix étaient audibles uniquement au cours des différentes réunions. Leur nombre élevé conduisait à ce que leur capacité à parler haut et fort d'une seule voix fut fortement réduite. On ne pouvait guère les entendre en dehors de ces situations particulières. Ils ne disposaient pas encore de porte-voix assez puissant pour qu'on écoute attentivement leurs revendications.

Le second problème, auquel ces groupes avaient à faire face, était l'hétérogénéité de leurs revendications. Elles étaient diverses suivant les groupes rencontrés, ce qui renforçait la conviction du second « laboratoire » que les groupes de résolution n'étaient pas matures pour exprimer un point de vue sur ce que devait être leur future identité dans le cadre d'une organisation externalisée. Selon le second « laboratoire », il fallait s'exprimer à leur place si on voulait arriver à une solution proche de celle envisagée dans le contrat. Le second « laboratoire » était devenu d'emblée le porte-parole de l'ensemble des groupes de résolution de COX auprès du premier, troisième et quatrième « laboratoire », alors que ces groupes ne l'avaient jamais désigné comme tel. Ils en profitèrent pour mettre de côté la dimension outil pour insister sur une méthode de mise en œuvre de la prestation de services orientée processus (cf. Verbatim 19).

***Verbatim 19 - De l'outil au processus***

***Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage en charge de la partie Desk Side***

« CMJ : [ . ] On sait qu'il y a des possibilités, moi mon sentiment c'est ce que j'ai dit vendredi en clôture du dossier, c'est qu'on avait beaucoup investi dans les outils notamment sur les contraintes que ça pouvait amener mais qu'il fallait dans un 1<sup>er</sup> temps rester process centric. Et déjà bien comprendre les process actuels et les process cibles tels qu'on pourra les définir et après analyser la situation par rapport à ça. Les difficultés oui il y en, leur portée je serai plus à même quand on aura fait le travail de recoupement et de process en cours déjà. Parce que pendant ce temps les process OPS, les process APS dans le projet personne ne les a vus. Y a même des gens Client Services qui ont beaucoup travaillé sur la couche outil qui ont découvert pendant le workshop que l'outil Remedy était utilisé pour un certain nombre de choses dont ils n'étaient même pas au courant. Ce n'est pas grave hein, il fallait nous dire et cætera c'est juste que c'est une boîte. Les gens utilisent des outils et les expériences ne sont pas nécessairement partagées. »

### **2.3 La crise ouverte**

Face à cette crise larvée, il fallut bien trois mois pour que les différents groupes de résolution s'organisent et mènent ce travail de mise en commun de leurs différentes revendications. Il leur fallait élaborer une position commune issue de ces différentes revendications disparates et isolées pour arriver à dépasser le cadre temporellement et spatialement limité des réunions de travail. Cette « bonne parole » devait s'exprimer par des porte-paroles choisis et non plus subis. Il s'agissait de se débarrasser des porte-paroles auto-désignés, à savoir les membres du second « laboratoire », qui semblaient savoir mieux que quiconque ce qui était bon pour eux. Ces revendications étaient mises de côté par le second « laboratoire » qui s'appuyait sur leur isolement et sur la disparité de leurs récriminations pour se passer de leur avis, et porter ainsi ce qu'ils considéraient être la « bonne parole ».

Pour mener à bien ce travail, les groupes de résolution avaient besoin de passer d'une contestation cantonnée aux diverses réunions de travail, à une contestation plus large et amplifiée du déroulement de la phase de transition/transformation. Deux moments furent décisifs pour passer d'une situation à l'autre.

#### **2.3.1 Le comité de pilotage du 3 mars 2007**

Le premier de ces moments clés fut le comité de pilotage du projet en date du 3 mars 2007. Celui-ci se déroula en présence de la directrice des systèmes d'information, des différents managers des entités APS, OPS, BI et Client Services, et des chefs de projet côté COX et In2.

Pour le responsable de Client Services et le chef de projet côté COX, l'objectif à atteindre au cours de ce comité était de valider la cible en termes d'organisation et de systèmes d'information (cf. Schéma XL). Il ne fallait plus revenir dans le futur sur les principes d'intégration avec les différents groupes de résolution comme ce fut le cas par le passé (cf. Verbatim 20).

**Schéma XL - Les recommandations sur les principes d'organisation et de systèmes d'information à mettre en œuvre présentée lors du comité de pilotage du projet du 3 mars 2007**

**Principe**

- ▶ COX retains process & tools to manage changes, accesses, releases, alerts
- ▶ COX leverages In2 processes and tools to manage service Desk & Incidents

**Question ?**

- ▶ How to **manage integration** between current tools in order to **minimize impact internally** while **respecting project objectives** in terms of delivered service, timeline and budget?

**Proposed Scenario**

- ▶ Implement required interfaces adopting a **phased approach** based on experience and productivity/ROI assessment:
  - ▶ **Phase #1:** implement **new service** with human-based interface
  - ▶ **Phase #2:** **stabilize processes & MO** while assessing overall activity and identifying improvement objectives
  - ▶ **Phase #3:** **implement required interfaces** to meet identified productivity/improvement objectives.

- ▶ **Why?**
  - ▶ **Project:** One of the **KSF is showing early results** to the business
  - ▶ **IT context:** **IT processes are transforming** to meet IT alignment/improvement objectives
  - ▶ **Activity:** As of today, **we do not have enough hindsight** on processes and related activities to evaluate underlying benefits of requirement for interface automation (for both quality & productivity)

Source : adapté d'un document interne COX.

**Verbatim 20 - Une remise en question ancienne des principes d'intégration au niveau organisation et systèmes d'information**

**Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

« SM : [...] Je me souviens la 1<sup>ère</sup> réunion qu'on a eu au mois d'août, tu te souviens celle qu'on a eu y a 3 semaines, au mois d'août j'ai eu exactement la même. Et pourtant à l'époque c'était une réunion de préparation, avec des questions, on avait le temps on pouvait poser des questions et cætera. La réunion s'est tellement mal passée que [la DSI] a dû intervenir pour faire calmer le jeu. Derrière. C'est une lutte de territoire et une question de susceptibilité. Tout est lié au "buy-in" finalement. Je ne suis pas au courant de tout ce qui se passe au niveau des grands chefs. Simplement toute cette problématique là retombe ensuite sur les projets. »

La réunion débuta avec la présentation de l'avancement des différents travaux. On était

arrivé à la fin de l'étape d'« *assessment* » du projet (cf. Schéma XLI). On débutait celle de « *comparison/design* ». Le chef de projet COX présenta ensuite l'enjeu du comité de ce jour, à savoir la validation de la cible par la direction de l'IT. Le comité se poursuivit par la présentation de l'avancement détaillé des différents travaux au sein de chaque pôle du projet : Service desk, Desk Side, RH et PMO. Ce ne fut qu'à l'issue de la réunion que la question de l'intégration entre *Remedy*, les groupes de résolution et *Peregrine* refit surface. Les managers en charge de l'entité APS et OPS donnèrent alors de la voix pour exprimer leur désaccord. Selon eux, un travail complémentaire devait être mené sur cette problématique ; l'interfaçage n'était pas envisageable en l'état. Une analyse complémentaire devait être réalisée pour juger du bien fondé de la solution préconisée. Ils voulaient s'assurer ainsi qu'un certain nombre d'acteurs n'avait pas été oubliés au cours de la phase de transition/transformation.

### Schéma XLI - Les constats à l'issue de la phase d'étude de l'existant

Process	Description	Tool	Global (Y/N)
Support management	Track and manage IT ticket related to current Services	Remedy Helpdesk	No Team/Region specific <b>Transformation in progress through FIRST</b>
Change Management	Track and manage approvals & documentation for any change in the production systems.	Remedy Change	Yes for SOx and CAB
Release Management	Track and report application management activity	Remedy Helpdesk+Tracker, Excel Files	No Team specific
Alert Management	Generate alerts to trigger incident management activities & inform end-users	Big Brother, e-mail, ...	No Team/Geography/Service specific <b>New project -&gt; WW monitoring &amp; alert process and tool</b> User information unification in scope for FIRST
Access Request Management	Track and manage required approvals to grant specific rights to end users	Remedy helpdesk & Remedy change	No Team/Region/service specific <b>New process &amp; tool -&gt; SAR</b> (to be rolled out globally)

Source : document interne COX.

Pour la première fois, les porte-paroles autoproclamés des groupes de résolution et de *Remedy* étaient désavoués. Ils perdaient de ce fait ce statut qu'ils avaient porté depuis le démarrage de l'appel d'offres. On leur demandait dorénavant de reconsidérer leur position à l'aune de ce que les groupes de résolution avaient à leur dire. Le message était le suivant : « il faut les écouter, sinon nous allons devant des difficultés au démarrage de la prestation de services d'externalisation ! ». Les groupes de résolution et *Remedy* s'appuyaient désormais sur des porte-paroles bien plus puissants pour donner de la voix.

Quelques éclaircissements sont nécessaires pour mieux comprendre ce qui sous-tendait

l'intervention des managers responsables d'APS et OPS. Ces entités étaient de création récente. Elles bataillaient ferme pour se constituer un centre qui fut le plus solide possible. Pour exister, il fallait qu'elles s'appuient sur ces groupes de résolution. Ces derniers étaient nés en même temps que l'IT, bien avant la création de ces entités. Ces groupes de résolution avaient survécu aux rachats et aux différentes ré-organisations mises en œuvre par leur attachement à *Remedy*. Il fallait donc que les groupes de résolution donnassent leur assentiment tacite pour qu'une autre forme organisationnelle puisse espérer exister au sein de l'IT.

En 2005, une nouvelle directrice des systèmes d'information souhaita mettre en œuvre une nouvelle organisation fondée sur différentes entités APS, OPS, BI et Client Services segmentant l'activité de l'IT. Même deux années après la naissance de cette nouvelle organisation, les frontières entre ces différentes entités demeuraient toujours floues et fragiles au moment où la décision fut prise d'externaliser le support. Elles cherchaient toujours à se constituer une existence un brin stabilisée avec des identités propres qui permettent de les distinguer les unes des autres<sup>28</sup> (cf. Verbatim 21).

***Verbatim 21 - Des frontières poreuses entre les entités de l'IT***

***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de Client Services***

« BS : Avec tous ces changements et une croissance énorme, cela complexifie énormément les projets. Tous les mois on rachète une boîte grosso modo. On essaye à travers ces acquisitions là de, petit à petit, avec le renouvellement du personnel de faire en sorte d'avoir beaucoup plus de clarté, quels sont les sites sur lesquels on focalise vachement nos équipes avec majoritairement pour les opérations Vancouver et Paris avec nos 2 data-centers. Applications, aussi on est clairement sur ces 2 sites là. Le BI on a réparti en centre de compétences. Et puis le support par définition il est partout, il sera moins partout comme il a lieu ici, ce sera plus du help-desk à domicile entre guillemets localement physiquement. »

Les groupes de résolution étaient un élément essentiel de l'identité des groupes de l'IT bien

---

<sup>28</sup> Par exemple, OPS menait depuis octobre 2006 une réorganisation fondée sur l'idée que les rôles et les responsabilités n'étaient toujours pas clairs au sein de l'entité et ce depuis sa création. Il y avait une confusion entre les tâches de gestion quotidiennes des opérations avec celles associées aux chantiers de fond. Les documents en annexes présentent la nouvelle segmentation des tâches mises



qu'ils fussent délicats à gérer. Ils étaient transverses entre les différentes entités APS, OPS, BI et Client Services. Ces dernières cherchaient donc leur identité les unes par rapport aux autres tout en partageant ces mêmes groupes de résolution (cf. Verbatim 22).

**Verbatim 22 - Les identités de l'IT et de Client Services imbriquées et morcelées**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« CLS : Et actuellement Client Services, c'est organisé un peu différemment par région. APS on va dire c'est transverse au niveau mondial, BI c'est un particulier parce qu'il travaille avec [le prestataire extérieur]. Donc c'est éclaté au niveau mondial et y a des silos au niveau géographique au niveau de client services.

INT : Oui.

CLS : Du coup, tu vois ce que je veux dire. Au sein de Client Services, y a peut être un problème de ... au sein même de Client Services.

Ce n'est pas mauvais d'avoir un éclatement géographique du fait qu'il y a plusieurs time zones. Et ça permet de couvrir plusieurs time zones, ce qu'il n'y a pas c'est un dialogue entre, parce que c'est nouveau aussi. C'est récent mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait de différentes discussions entre les différentes régions. Y en a jamais eu. Chacun travaille à sa façon et après aussi en interne dans la région, y a pas eu nécessairement de dialogue entre les équipes entre elles. [25.25 inaudible] pays par pays jamais dans l'ensemble. Donc automatiquement ça crée des silos dans les silos. »

« CLS : [...] La culture c'est que les bureaux locaux ont une totale autonomie et marchent entre guillemets comme des start-ups. Les mecs ils pouvaient faire ce qu'ils voulaient. Des cow-boys. Ils ont leur IT. Et comme c'est le directeur Sales qui gère le bureau, qui embauche les gars, qui a une grosse influence, qui le paye et tout. Le gars, t'inquiète pas il est quelque part à sa botte. Si il a besoin d'un T60 [référence de l'ordinateur] t'inquiète pas il est là. S'il veut une application et un serveur, il l'a. »

---

en œuvre et l'organigramme associé au cours du mois de février 2007 (cf. Annexe 26).

*INT : Les baronnies se sont installées ?*

*CLS : Automatiquement y a eu des trucs qui se sont créés dans les bureaux parce que et ce n'était pas forcément une mauvaise chose et coup ci il faut payer parce que le gars était lié au directeur. Et pour faire payer un directeur local pour acquérir une infrastructure globale, et y a des directions, non on a acquis un serveur localement [et on ne veut pas payer pour le global]. Ils créent leur support de fichier dans chaque pays, des imprimantes dans chaque pays, un hardware différent dans chaque pays et tu vois pourquoi. »*

Le manque d'enthousiasme des managers d'APS et OPS pour passer de *Remedy* à *Peregrine* était compréhensible puisque cet outil était à la base de l'identité des groupes de résolution qui constituaient eux-mêmes les soubassements des identités de ces entités. Ces dernières, en s'étant construites sur ces groupes de résolution et *Remedy*, sentaient qu'une modification de la constitution de ces groupes et de *Remedy* constituait une menace potentielle pour leur existence sous leur forme actuelle.

Cela était d'autant plus vrai que les frontières entre ces entités étaient toujours poreuses et floues. Elles étaient encore loin d'être stabilisées. On risquait de chambouler encore un peu plus ce qui avait demandé jusque-là tant de travail pour arriver à cette situation. On avait affaire à un véritable imbroglio, à un enchevêtrement d'acteurs qui faisait que la modification d'un certain nombre d'entre eux allait modifier, par traductions successives, ce qui était au cœur de l'identité de chacun.

### 2.3.2 L'atelier du 14 et 15 mars 2007

La crise prit définitivement de l'ampleur et fut révélée au grand jour quelques jours plus tard au cours de l'atelier du 14 et 15 mars 2007 consacré au design de la prestation de services. Celui-ci était animé par In2. Ce fut le second rassemblement majeur du projet après la réunion de lancement de début janvier. Plus d'une trentaine de personnes y participèrent. Tous les membres des « laboratoires » étaient présents, ainsi que les représentants de différentes entités de l'IT comme OPS, APS, et d'autres participants dotés d'une expertise nécessaire au projet ou possédant une position managériale au sein de COX. Cet atelier de travail dura deux jours.

Les deux journées d'échange permirent la collecte d'un certain nombre de remarques sur les limites de la solution présentée par In2 et sur les difficultés méthodologiques rencontrées (cf. Verbatim 23). L'atelier avait pour objectif final de valider l'étape d'« *assessment* » menée jusque-là, de finaliser les flowcharts des processus, et de travailler sur l'intégration entre les

groupes de résolution et le Service Desk.

**Verbatim 23 - Les difficultés d'In2 pour appréhender la solution dans sa globalité**

**Extraits d'entretiens avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la partie Service Desk**

« CMJ : [...] Donc t'as toujours l'impression qu'ils te prennent des petits bouts, très parcellaires, très unitaires, de trucs de leur delivery. Et ils essayent de te les "tackler" sans donner aucune visibilité en quoi ça participe à la construction ou à la mise en œuvre de la solution globale qu'ils ont pensée avant. Et moi ce qui me laisse à penser au bout du bout c'est qu'il n'y a pas de solution, et qu'ils avancent à tâtons sur des petits bouts très opérationnels, très orientés vers leur implémentation et sans tenir compte d'une réelle transition qui doit amener, certes c'est leur responsabilité sur les activités, les process de support mais aussi en intégration avec les process de COX. [...] Voilà sur le 1er plan, pour moi, In2 me sont apparus comme déficients. »

CMJ : [...] 2ème plan, en gestion de projet, puisqu'on parle de projet de transition, là aussi 0 méthodologie, 0 "template" de livrable, 0 approche d'ailleurs de livrable. Le peu de livrable qu'on peut ressortir des phases d'assesment et de comparaison/design, la plupart c'est moi qui les ai bâtis. Enfin qui les ai proposés en tous les cas. Mais c'est complètement insuffisant. Mais ils ont rien posé sur la table. Et encore une fois ils n'ont pas fait montre de leur capacité à supporter une solution quelconque. »

La direction de projet d'In2 débuta l'atelier en résumant les tâches réalisées jusqu'à présent, à savoir les entretiens des groupes de résolution, l'analyse des processus existant au sein du help-desk de Vancouver, le passage en revue de la documentation et des guides utilisateurs disponibles et le travail mené sur les différentes catégories *Remedy* à modifier pour les paramétrages dans *Peregrine*.

A partir de là, ils dressèrent un certain nombre d'écarts à combler entre la solution qu'ils envisageaient de mettre en œuvre pour le Service Desk et la situation rencontrée sur le terrain.

Le premier constat était que le support était en grande partie fondé sur *Remedy*, que ce soit au niveau des demandes, ou de la mise en œuvre des opérations correctrices avec des données de qualité fortement variables suivant les contextes.

Le second constat, corollaire du premier, était qu'il y avait un manque de documentation sur

l'organisation du support en général, ou plus spécifiquement sur la résolution des divers problèmes rencontrés par le passé. Il en résultait que les spécifications des niveaux de gravité entre les différents incidents étaient loin d'être clairement édictées. En outre, les différentes récriminations des groupes de résolution conduisaient In2 à prévoir que les besoins en reporting futurs allaient être plus importants que ceux initialement envisagés.

La première journée de travail se poursuivit par le passage en revue par les personnes d'In2 membres du troisième « laboratoire » des flowcharts des processus pour la partie Service Desk (cf. Annexe 26).

Il fallut attendre la dernière séance de travail consacrée aux questions/réponses pour que des représentants des différents groupes de résolution et *Remedy* se fassent entendre distinctement.

Il s'agissait de deux managers seniors membres des entités APS ou OPS de l'IT. Ils critiquèrent le travail mené jusque-là par les différents « laboratoires » (cf. Verbatim 24). Leur message était que les contraintes propres aux différents groupes de résolution et à *Remedy* n'avaient pas été assez prises en compte au cours de la phase de transition/transformation. Tout ceci conduisait à une solution qui ne faisait que survoler la richesse contenue dans *Remedy* alors qu'il était ce liant indispensable pour que le support fonctionne. Ces nouveaux porte-paroles donnaient dorénavant de la voix en arguant qu'on était à deux mois du démarrage et ce n'était que maintenant que les détails étaient abordés. Ils s'appuyaient sur d'autres acteurs pour donner du poids à leur discours, en l'occurrence les responsables des entités OPS et APS qui s'étaient déjà manifestés lors du comité de pilotage. Ils rappelèrent au passage que ces responsables n'étaient pas d'accord avec l'approche de la phase de transition/transformation telle que menée jusqu'à présent. Selon eux, il y avait manifestement un manque d'analyse qui pesait sur la viabilité de la solution préconisée à ce jour. On passait d'une remise en question des groupes de résolution à une menace sur l'identité même des entités APS et OPS.

***Verbatim 24 - Les nouveaux « porte-paroles » s'expriment***

***Extrait d'une conversation au cours du dernier point de l'atelier du 14 et 15 mars 2007***

*« Chef de projet côté COX : L'idée c'est de passer ici en revue les grands process, les niveaux de responsabilités, ainsi que les outils utilisés et les points d'intégration à prévoir.*

*Responsable de Client Services : Est-ce qu'on a une vision claire de l'architecture dans deux ou trois ans ? Non ! Ce projet c'est l'occasion d'avoir une approche découplée.*

*Manager d'OPS : On a passé un certain temps ces dernières années pour établir ce processus dans Remedy. Ce serait dommage de tout casser...*

*Responsable de Client Services : Ce n'est pas un argument ! Le changement ne se fait pas sans transformation !*

*Manager d'OPS : On a tous Remedy en commun et aujourd'hui on est au milieu du passage...*

*Manager d'APS : Remedy et Peregrine c'est la peur d'avoir à terme deux outils non intégrés. On est à deux mois du terme, ça me semble difficile ! Ce n'est pas possible d'arriver à la solution sans participation d'OPS et d'APS !*

*Manager d'OPS : Le démarrage c'est dans deux mois et ce n'est que maintenant qu'on parle des détails.*

*Responsable de Client Services : Oui, mais ici on parle ici des points d'intégration. OK on peut parler de l'intégration détaillée mais il faut d'abord aborder ces points.*

*Manager d'OPS : C'est quoi l'approche « découplée » ? C'est la 1<sup>ère</sup> fois que j'entends ça. [...] La peur c'est de rajouter de la complexité. [...] La solution semble déjà prédéfinie. Je ne sais pas si [le responsable d'APS] et [le responsable d'OPS] sont OK sur ces éléments.*

*Responsable de Client Services : L'alignement avec le comité de pilotage « L1 committee », on met ça ici de côté. Il faut s'appuyer sur In2 pour trouver des solutions.*

*Chef de projet COX : L'hypothèse c'est qu'on utilise tous Peregrine pour les groupes de résolution.*

*Manager d'OPS : Je ne suis pas convaincu sur ce soit partagé au niveau comité de pilotage !*

*Manager d'APS : L'idée est de pousser pour le démarrage les tickets entre les outils pour le démarrage ?*

*Manager d'OPS : On ne connaît pas les implications du démarrage avec les outils. C'est un*

*bon travail mais qui arrive trop tard.*

*Chef de projet In2 : Il y a eu une phase d'assessment d'un mois !*

*Manager d'OPS : Il y a eu de nombreux endroits où nous ne sommes pas allés assez loin dans le travail d'assessment ! Il y a eu un manque d'analyse !*

*[...] Ce n'est pas en une réunion qu'on va le faire. Il faut dédier une véritable équipe projet !*

*Manager d'APS : Qui fait quoi ? Ce n'est pas clair !*

*Responsable de Client Services : Il faut effectivement préciser les responsabilités donc il faut vite les clarifier. [...] Le sentiment de peur ? Comment faire pour le limiter ?*

*Chef de projet COX : Qu'est-ce qu'on fait maintenant sur les étapes à suivre ? Qu'est-ce qu'il y a derrière la crainte du changement ?*

*Manager d'OPS : L'assessment n'a pas été fait dans le détail.*

*Responsable de Client Services : On ne peut pas dire qu'il faut nettoyer tout en interne avant de bouger. On est au stade de la crainte du fait du changement !*

*Manager d'APS : Il faut qu'on mesure les risques !*

*Manager d'OPS : Montrez-nous la solution !*

Les groupes de résolution et *Remedy* avaient trouvé des porte-paroles qui colportaient haut et fort un message qui leur convenait. On passait d'une crise larvée à une crise ouverte (cf. Verbatim 25, Verbatim 26, Verbatim 27, Verbatim 28). La prise de paroles de ces deux managers d'APS et OPS servait d'amplificateur à ce que disait en sourdine les groupes de résolution. Cela constituait l'écho de ce qui s'était dit quelques jours plus tôt lors du comité de pilotage du projet, à la différence près que nul désormais ne pouvait l'ignorer puisque la totalité des personnes du projet était présente dans la salle.

**Verbatim 25 - De la crise larvée à la crise ouverte : commentaires suite à l'atelier du 14 et 15 mars 2007**

**Extrait d'une interview du chef de projet côté COX**

*BM : « Il faudra qu'on en rediscute d'ici un mois. Parce que je pense qu'on est aujourd'hui dans une forme de crise. D'avoir nié qu'on était dans une problématique d'alignement au niveau managérial. Et d'avoir pensé que ça se réglerait de soi-même. Aujourd'hui on est limite en situation de crise par rapport à ce projet [incompréhensible]. On a travaillé que quelques scénarios avec [le responsable de Client Services]. Je pense que c'est comme ça qu'il faut avancer parce que si on ne change pas de scénario on y arrivera pas. Ce n'est pas sur ça qu'on était parti au départ.*

*INT : Qu'est-ce que tu en dis ?*

*BM : Qu'est-ce que j'en dis ? On n'est pas capable d'atteindre tous les objectifs du projet [incompréhensible] à partir de là on avance à résoudre les problématiques contractuelles qu'on a à gérer avec les équipes In2. Ils vont ne bouger aucune date sur le planning. Au niveau des pénalités, In2 ils vont attendre que ce soit nous ou alors [incompréhensible]. Le pire qui puisse arriver, c'est qu'ils ne fassent rien. Ce serait la pire chose qui pourrait arriver. Et c'est ce qui arrive d'habitude chez tous les projets chez COX.*

*INT : Et [le directeur de Client Services] ?*

*BM : On a passé du temps ensemble pour faire le compte-rendu de la réunion [l'atelier du 14 et 15 mars 2007]. Y avait des choses qui étaient réellement positives comme malgré que la solution ait été réellement controversée. Les gens avaient vraiment envie d'en discuter. Au moins ça lève les problèmes. C'est quelque chose que j'ai rarement vu. [...] Cela fait des mois que je dis [au responsable de Client Services] qu'il va y avoir un problème à cause de Remedy. OK on va avoir des merdes au niveau implémentation, on a des merdes au niveau contrat qu'il va falloir gérer. Maintenant on en est arrivé au point que on a fait tout ce qu'on peut faire au niveau équipe et au niveau L2. »*

**Verbatim 26 - De la crise larvée à la crise ouverte : commentaires suite à l'atelier du 14 et 15 mars 2007**

**Extrait d'une interview avec le commercial In2**



« *FB : La réunion de l'autre jour je n'avais pas compris, je n'avais pas visualisé à ce point comment ce n'était pas accepté par les autres. Je n'avais pas compris ça avec [le chef de projet côté COX] et [le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet]. J'avais compris qu'il y avait un certain nombre de points qui coïnciaient mais je ne m'étais pas rendu compte de la violence. Mais pour nous on ne peut pas passer 3 jours [avec toute l'équipe], ça nous pose problème de coût pour nous.*

*FB : Y avait combien de personnes In2 dans la salle ? On a servi à quoi ? On a pris de l'info, on s'est éduqué. Y a un moment donné nous on a un P&L. On est bien conscient que chaque minute passée n'est pas productive mais il faut quelque part que ce soit raisonnable. On ne peut pas faire des réunions comme ça toutes les semaines. Une fois de temps en temps, oui parce que ça permet de mieux comprendre ».*

**Verbatim 27 - De la crise larvée à la crise ouverte : commentaires suite à l'atelier du 14 et 15 mars 2007**

**Extrait d'une interview avec le consultant du cabinet d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la partie Service Desk**

« *CMJ : Les seules choses où ils ont accepté de passer du temps c'est de quand même essayer d'expliquer que oh la la Remedy compliqué, oh la la au niveau management, oh la la Remedy, sans avoir expliqué en quoi ça consistait exactement. C'est-à-dire que l'exercice Levallois a eu un mérite c'est que les mecs ne savent même pas faire la différence entre une procédure, un processus, une étape de processus ou un outil. C'est 4 concepts là, ils ne sont pas capables de les différencier. Ils ne savent pas ce qu'il y a chez eux. Ils ne savent pas comment c'est censé marcher. Ils ne savent pas la plupart du temps comment ça marche aujourd'hui. Enfin, c'est juste affligeant. [...] Donc je ne juge pas, je dis juste voilà, par rapport à ce projet-là, on souffre aussi d'un manque d'implication et de maîtrise par rapport à ce qui est le support aujourd'hui et à ce que devrait être le support ».*

**Verbatim 28 - De la crise larvée à la crise ouverte : commentaires suite à l'atelier du 14 et 15 mars 2007**

**Extrait d'une interview avec le consultant d'assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet**

« NS : C'est normal ça a été la cristallisation de l'ensemble des points d'achoppements et des non-dits sur l'ensemble de ces projets là. Depuis le début qu'on dit qu'on va avoir des problèmes de push backs, plutôt que d'être en frontal dès le démarrage et présenter les choses. C'est pour ça qu'on avait dit au [responsable de Client Services] en septembre quand on se roulait un peu les pouces, OK dans ce cas là, on va faire des premiers workshops avec les go to leaders pour traiter le sujet et qu'on voit à peu près la solution. Et là [le responsable de Client Services] nous a dit, surtout pas il ne faut pas les déranger. De toute façon, c'est nous qui allons décider. Ils nous suivront de toute façon. C'était là qu'il fallait le faire. C'était avant même de démarrer le projet, c'était de tailler dans le vif et se dire justement de savoir où on voulait aller pour être de toute façon plus fort vis-à-vis du fournisseur.

Le problème qu'on a pour l'instant vis-à-vis du fournisseur, il est clair c'est qu'on est incapable de piloter vis-à-vis du planning, le planning je dirais à la limite ce n'est pas très grave, ça s'arrange toujours, mais c'est surtout qu'on est incapable d'imposer à certains un point de vue sur la manière dont on veut délivrer le service. C'est ça. Et grosso modo ce qui s'est passé pendant le workshop, c'est qu'on s'est pris dans la gueule l'énorme mur qu'on voyait arriver depuis des mois avec l'énorme push back de l'ensemble des personnes qui n'en ont pas envie. »

## **2.4 Une mise en perspective de la séquence n°1**

- Le premier et le second « laboratoire » rétifs à une hybridation entre le contrat et *Remedy*

Jusqu'à présent, seul *Remedy* avait été le lieu d'accumulation des savoirs nécessaires au fonctionnement du support. Les autres savoirs, nés de l'interaction entre les acteurs humains, les techniciens, et non humains comme les logiciels, étaient fragmentés, disséminés un peu partout. La documentation quasi-absente n'était pas disponible pour servir de lieu d'accumulation des savoirs alternatifs à *Remedy*. Il était alors difficile de

s'appuyer sur un existant partagé entre les différents acteurs pour proposer une reconfiguration des connaissances qui puisse satisfaire les différentes parties prenantes.

Pour contrecarrer cet état de fait, le premier et second « laboratoire » côté COX choisirent de ne pas s'aider de l'existant pour mettre en œuvre la prestation de services. La stratégie adoptée par ces « laboratoires » fut de situer d'emblée *Remedy* en dehors du nouveau collectif et ce dès la période de l'appel d'offres et de contractualisation. Les membres de Client Services concernés par ce choix ne furent pas consultés. Selon les membres de ces « laboratoires », le risque était de voir s'éloigner la solution préconisée dans le contrat et de la voir ainsi « dénaturée ». Leur crainte était que le projet ne dérive de ce qui avait été spécifié dans le contrat. Le premier et le second « laboratoires » tenaient, en effet, à cette forme « purifiée » spécifiée dans le contrat.

Ils s'y accrochaient d'autant plus qu'ils avaient émergé en tant que groupe en même temps que le contrat au cours de la phase d'appel d'offres et de contractualisation. Le contrat était au cœur de leur identité. Contrat, solution et « laboratoires » formaient un tout. Dénoncer les hypothèses sur lesquelles reposait la solution préconisée aurait été une remise en question de leur existence en tant que telle.

L'attachement au contrat était trop fort de leur part pour envisager le travail de détachement qu'induisait la phase de transition/transformation. Les membres de ces « laboratoires » n'étaient pas prêts à hybrider la solution pour qu'elle se mêle aux situations concrètes représentées par *Remedy* avec les groupes de résolution associés. Or, l'enjeu pour ces groupes était de taille. Ils souhaitaient soit conserver leur identité en misant sur un arrêt du projet avant terme, soit disposer d'un espace/temps suffisant pour accompagner ce changement et re-négocier au passage leur propre identité.

Pour cela, ces groupes demandèrent lors des réunions de travail des premiers mois qu'on les prenne en compte dans le processus au lieu de les mettre d'emblée hors jeu. Or, le premier et le second « laboratoire » avaient déjà construit une nouvelle identité, en lieu et place de ces groupes, sans qu'ils soient parties prenantes dans cette négociation. Les membres des deux premiers « laboratoires » étaient convaincus que le prix à payer, les coûts de négociation pour re-définir leur identité à partir de ce qui avait été spécifié dans le contrat, étaient bien trop élevés pour que l'externalisation puisse exister concrètement différemment des projections initiales.

- Une absence d'accumulation de petits points de contrôle rendant la prestation de services plus réelle

Les autres acteurs s'appuyèrent sur *Remedy* pour contrecarrer la stratégie de singularisation de la prestation de services du second « laboratoire ». Chaque protagoniste était alors susceptible de ressortir le passé au cours des réunions de travail avec son lot de situations conflictuelles antérieures. Du coup, on avait affaire à une situation difficile à appréhender, à une incertitude en bloc à la source des conflits entre les membres du second « laboratoire » et ceux des groupes de résolution des autres entités de l'IT.

Cela conduisit à ce que l'étude de l'existant ne fut jamais close. Elle se poursuivait sans cesse avec des nouveaux acteurs qui se réclamaient au cours du projet comme faisant partie de l'existant. A chaque tentative pour détacher/rattacher différemment les petits points de contrôle, on s'apercevait que d'autres acteurs avaient été oubliés en chemin. Le quatrième « laboratoire » devait sans cesse revenir auprès des groupes de résolution pour interpréter les paramétrages de *Remedy* réalisés.

Tout était ouvert, l'incertitude était grandissante. L'écart entre la projection de la prestation de services dans le contrat et le service et *Remedy* ne se comblait pas. On manquait de « laboratoires » dotés de dispositifs de gestion de projet adaptés pour faire émerger un dispositif socio-technique nécessaire à la réalisation de la prestation de services au sein du centre de services mutualisés.

L'étape suivante de comparaison et de design de la solution ne pouvait être menée que partiellement. Elle s'appuyait sur un existant non partagé entre les différents acteurs. On avait affaire à des existants propres à chaque groupe qui s'affrontaient entre eux.

La prestation de services n'était pas rendue plus réelle puisque aucune accumulation de petits points de contrôle n'était amorcée. Le travail de traduction ne pouvait être mené par les différents « laboratoires » à l'aide des dispositifs de gestion de projet. Des objets s'animaient à nouveau et retrouvaient leur capacité d'action. Ce fut le cas de Sarbanes-Oxley associé à *Remedy*. Celui-ci réapparut d'un coup avec son cortège de polémiques et conflits passés lié à sa mise en œuvre chez COX. La frontière était alors ténue entre le fait de les laisser s'exprimer via des porte-paroles et le risque de débordement associé à des prises de parole intempestives.

Les différents acteurs étaient jusqu'à peu parvenus à maintenir partiellement fermées les vannes du conflit. Les digues avaient rompu. Elles laissaient désormais s'engouffrer les flots bouillonnants des controverses qui empoisonnaient la vie du projet. La crise larvée se transforma en crise ouverte qu'il fallait calmer tant bien que mal pour envisager de démarrer

la prestation de services en Amérique du Nord. On était désormais dans une impasse. Le projet était en crise.

### **3. Séquence n°2 : contenir la crise (d'avril à fin mai)**

#### **3.1 Introduction de la section**

Devant les protestations face à l'oubli d'un certain nombre d'acteurs et l'arrivée de nouveaux acteurs associés à Remedy comme le fameux Sarbanes-Oxley, la situation était devenue intenable sur le projet. Il était temps pour les différents protagonistes de tenter de circonscrire la crise. Il fallait éviter de mettre de l'huile sur le feu et de mettre fin prématurément au projet d'externalisation.

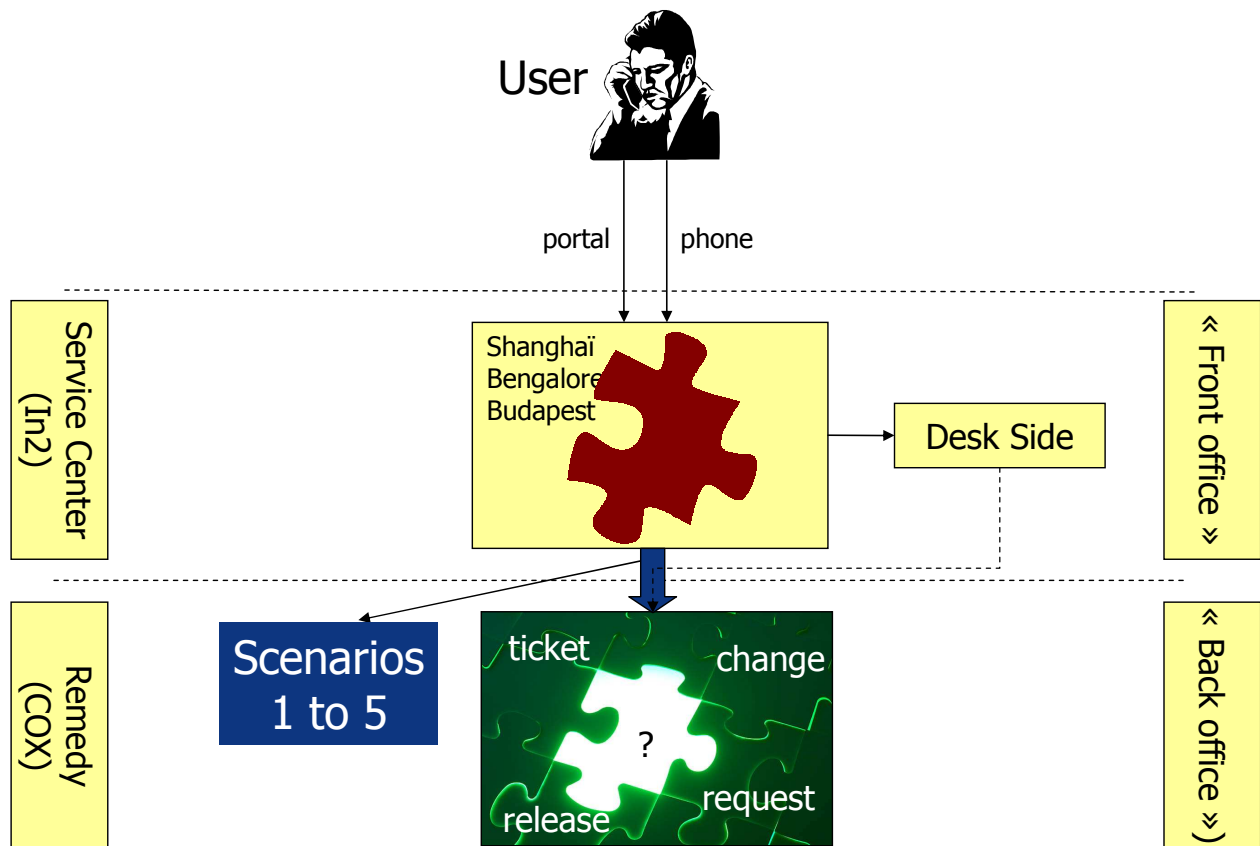
Cette seconde séquence alla d'avril à fin mai 2007. Il s'agissait de contenir la crise. Les membres du comité de pilotage du projet décidèrent de mettre en œuvre deux choses sur lesquelles nous allons revenir dans cette section, à savoir l'étude de *scénarii* alternatifs devant prendre en compte les différentes récriminations et un audit sur la manière dont le projet d'externalisation avait été mené jusque-là. Nous concluons cette section par une mise en perspective de cette seconde séquence.

#### **3.2 Les scénarii alternatifs à la solution prévue dans le contrat**

Les premier et second « laboratoires » travaillèrent sur des *scénarii* alternatifs. Ils avaient pour objet de faire re-renter dans le jeu certains acteurs qui faisaient les frais jusqu'à présent de l'externalisation d'après les projections initiales (cf. Annexe 22). On remettait sur le devant de la scène les acteurs oubliés ou rejetés en l'occurrence Remedy et les groupes de résolution associés, en prenant garde cette fois-ci à cadrer ce qu'ils avaient à dire.

Cinq *scénarii* intermédiaires d'interfaçage furent proposés. *Remedy*, le logiciel utilisé par les centres de services, était à nouveau dans la boucle. Il y aurait donc désormais Peregrine et Remedy côte à côte, alors que le premier aurait dû supplanter le second au cours du processus d'externalisation (cf. Schéma XLII).

### Schéma XLII - Les scénarii d'interfaçage proposés entre Remedy et Peregrine



Source : adapté d'un document interne COX.

Les cinq scénarii suivants avaient été envisagés :

- Le premier scénario consistait à mettre en œuvre le Service Desk uniquement pour une partie des groupes de résolution travaillant sur les problématiques liées aux postes de travail (cf. Tableau XII).
- La seconde solution était identique à la précédente. On y adjoignait un centre d'appels pour les autres groupes de résolution de l'IT, avec une saisie systématique en double des incidents à la fois dans *Remedy* et dans *Peregrine*.
- La troisième solution proposait la mise en œuvre de Service Desk pour tous les groupes de résolution au niveau mondial, avec une saisie des incidents à la fois dans *Remedy* et dans *Peregrine*.
- Le quatrième scénario était identique au précédent, à la différence près que la saisie en double dans *Remedy* et *Peregrine* ne concernerait qu'une partie des problèmes rencontrés.
- Enfin, la cinquième solution consistait à ce que tous les incidents soient saisis dans *Peregrine*. Ils devaient basculer automatiquement par interface informatique dans *Remedy*.

Ces cinq scénarii avaient comme point commun de proposer un lieu de contact unique aux demandes de support pour l'ensemble des utilisateurs. L'ambition affichée était toujours de démarrer la prestation pour le milieu de l'année en s'assurant que le démarrage ne soit pas à l'origine de dysfonctionnements internes majeurs pour COX.

**Tableau XII - Synthèse des scénarii d'interfaçage entre Peregrine et Remedy**

Scenario 1	▶ <b>Implement Service Desk and managed services Worldwide for Workplace only</b>
Scenario 2	▶ <b>Implement Service Desk and managed services Worldwide for Workplace</b> ▶ <b>Implement "Call Center" for other IT groups Worldwide with a systematic double entry by In2</b>
Scenario 3	▶ <b>Implement Service Desk for all IT groups Worldwide with double entry in Remedy when required (e.g. change, release,...)</b>
Scenario 4	▶ <b>Implement Service Desk for all IT groups Worldwide with Release management in Service Center and with double entry in Remedy when required (e.g. change,...)</b>
Scenario 5	▶ <b>Implement Service Desk for all IT groups Worldwide with full automated integration with Remedy</b>

Source : adapté d'un document interne COX.

Le comité de pilotage du projet choisit fin mars le second scénario (cf. Verbatim 29). L'interpénétration organisationnelle entre les deux organisations en serait réduite à son minimum pour éviter les effets de bord non maîtrisés qu'on avait rencontrés au cours du projet. Le référentiel informationnel entre les deux organisations ne devait pas être commun contrairement à la solution préconisée dans le contrat.

Les membres du comité insistèrent à nouveau sur le point que tous les acteurs devaient dorénavant être consultés. A cette fin, il fallait mettre en œuvre des groupes de travail complémentaires pour prendre en compte ce qu'ils avaient à dire. Les mises en œuvre des scénarii 3 et 4 seraient étudiées dans un second temps.



**Verbatim 29 - Le mail de communication du responsable de Client Services  
auprès de l'équipe projet COX concernant le choix du scénario 2**

“-----Original Message-----

From: BS

Sent: Thursday, March 29, 2007 10:19 AM

To: IT L1 Management Team

Cc: xx; xx; xx

Subject: FW: FIRST Scenario (integration with Service Center)

Hi everyone,

As planned I went thru the different scenario with each L1.

The consensus for Day 1 is on scenario #2 with the following remarks to be further discussed:

1- The final target (full integrated scenario) requires a specific project to be organized (taken into consideration all known new projects)

2- In case this final target is not short term, the scenario #3 or #4 needs to be considered as a step 2

I will meet with In2 today in order they can bring value to this discussion and expect to get a clear position from them over the next days.

I will keep you posted asap.

Regards,

BS

### **3.3 L'audit du projet et ses conséquences**

#### **3.3.1 L'audit du projet**

Début avril, l'audit du déroulement du projet mené par COX débuta. Les personnes en charge de l'audit étaient le responsable de l'entité client Services, le responsable de l'entité PMO et deux consultants du cabinet de conseil ayant aidé COX à mener l'appel d'offres quelques temps plus tôt.

Une douzaine de sessions fut menée par ces personnes (cf. Annexe 28). Elles consistaient à interviewer séparément les personnes totalement dédiées au projet côté COX et In2, parties-prenantes dans un ou plusieurs « laboratoires », et des personnes côté COX intervenant en expertise dans le projet ou censées faire le relais au sein des différents groupes de résolution (cf. Verbatim 30).

<p style="text-align: center;"><b><i>Verbatim 30 - Le mail de communication du responsable de Client Services auprès du comité de pilotage sur l'audit Q&amp;A</i></b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

"From: BS  
Sent: Tuesday, April 03, 2007 5:01 PM  
To: XXX; XXX; XXX; XXX; XXX; XXX; XXX; XXX; XXX  
Cc: XXX; XXX  
Subject: FIRST Project - Q&A session

Dear Steering Committee members,

Before our next Steering Committee, we will be performing an independent project QA on the FIRST initiative. This is typical and is just a good practice that we should be performing on all our larger projects, especially when a provider is involved (In2 in our case).

XXX (my peer in charge of ww IT Governance) is in Paris this week and partnering with me and XXX, the firm that have been our advisors for this deal. This will be a typical full QA vs. just go live readiness assessment and will include major areas such as project management, change management, functional/process, technical, HR, etc.

We have already started to review project documentation, methodology as well as

interviewing some key project team members from both sides. The intent is to recognize both what is working well and what needs to be improved and to ensure that our mitigation plans are comprehensive.

Also, if you have any general thoughts on specific areas of the program you would like to see reviewed, please pass this onto me as well so we are sure that our scope of coverage includes your team's specific concern areas.

Thanks for your support.

BS

Un certain nombre de conclusions furent tirées de cet audit (cf. Tableau XIII). Elles furent classées en six catégories par ordre décroissant de criticité : la gestion de projet, le design des processus associés au Service Desk, le design des processus associés au Desk Side et au Desktop, la gestion du changement, les ressources humaines et enfin la technologie.

- L'audit souligna que les pratiques de gestion de projet en vigueur chez COX n'avaient pas été pleinement respectées. Il mit en avant des manques sur les plans de la définition des rôles et des responsabilités, de la planification et de la gestion des risques. En outre, un nombre important de livrables associés aux étapes d'identification des écarts et de design de la solution n'avait pas été formellement validé. Selon les auditeurs, cette non validation faisait courir un risque au projet dans son ensemble. Pour remédier à ces difficultés, deux actions devaient être entreprises. Tout d'abord, on demanda aux chefs de projet côté COX et In2 de remettre à plat l'ensemble des travaux à mener jusqu'au démarrage de la prestation de services. A partir de ce travail, la seconde recommandation était de conduire un atelier de travail sur la planification des travaux à mener avec l'ensemble des participants au projet.
- Au niveau du design de la solution pour le Service Desk, l'audit mit tout d'abord en exergue le fait que le processus n'avait été vu que sous l'angle de Client Services, sans prendre en compte l'ensemble des étapes processus du début jusqu'à sa fin. Les problématiques d'intégration entre *Remedy* et le Service Desk devaient donc être spécifiées en détail et communiquées au plus tôt au reste de l'équipe projet.
- Sur le plan du design de la solution pour le Desk Side et le Desktop, les auditeurs soulignèrent qu'un certain nombre de processus ne faisait pas partie du contrat d'externalisation signé avec In2 (les serveurs d'impression, le support Blackberry, les PABX, les cassettes de sauvegarde etc.). Un travail pour les inventorier devait être mené pour s'assurer que chaque partie connaissait ses différents niveaux de responsabilité dans ces processus.
- Au niveau de la conduite du changement et des ressources humaines, l'audit stipula

qu'il n'y avait pas de risque majeur. Il mit toutefois en avant les fortes contraintes qui existaient concernant la date de transfert des personnes de COX à In2. Aucun retard dans la date de démarrage de la prestation initialement projetée ne pouvait être envisagé sans impact important. Un renforcement de la communication, que celle-ci soit en direction de l'IT ou des autres départements de COX, était également à envisager au regard de la taille et de la nature du projet. De plus, In2 était également invité à renforcer sa communication auprès des personnes transférées de COX à In2. Enfin, le département des ressources humaines était prié de s'assurer que les propositions de poste liées à l'organisation de pilotage de l'externalisation côté COX allaient être pourvues en temps et en heure.

- Sur le plan des technologies, aucun problème majeur n'avait été mis en avant. Il fallait simplement s'assurer que certaines personnes de l'entité OPS soient entièrement dédiées au projet lors du démarrage de la prestation pour absorber la surcharge de travail occasionnée.
- Enfin, la dernière recommandation était liée à l'organisation géographique du projet. Les principaux sites du projet étaient dans quatre lieux différents : Paris, San José, Vancouver, et un site au Royaume-Uni. Cet éclatement conduisait à des dysfonctionnements. On décida donc que la gestion de projet allait dorénavant être centralisée à Vancouver, étant donné que l'Amérique du Nord était la première zone géographique du projet à démarrer. Ceci impliquait que les chefs de projet côté COX et In2 devaient désormais être localisés sur ce site.

En résumé, les messages adressés par les auditeurs à In2 furent les suivants (cf. Annexe 29).

- De nombreux retards s'étaient accumulés sur les travaux à mener dans les différents pôles. Il y avait désormais peu de chances de démarrer en temps et en heure la prestation de services telle que convenue. Or, In2 avait fait passer le message inverse lors du dernier comité de pilotage.
- Le processus de validation formelle des divers documents n'avait pas été respecté conformément à ce qui était stipulé dans le contrat.
- Personne ne semblait avoir pris en charge dans l'équipe projet In2 les tâches de gestion de projet associées à la transition.
- L'équipe projet était fractionnée sur plusieurs sites, ce qui conduisait à une absence d'esprit d'équipe et à des inefficiences en tout genre.
- Jusqu'à présent, aucun membre de l'équipe côté COX n'était localisé en Amérique du Nord bien qu'elle allait être le lieu du premier démarrage de la prestation de services.

**Tableau XIII - Le détail des conclusions de l'audit**

<b>Category</b>	<b>Health</b>	<b>Issues</b>	<b>Mitigations</b>
<b>Program Management</b>	<b>Red</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program management practices have not been fully rolled out. Gaps include roles and responsibilities, planning processes, formal acceptance, issues and risk management and methodology.</li> <li>2. A number of assessment and design deliverables are still open or not formally accepted resulting in considerable schedule risk to the program.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. On COX and senior In2 Program Manager to complete the rollout of tight program management practices and to drive the program management including COX's activities in order to be ready for the Go Live</li> <li>2. Run a planning workshop with core and extended team members in order to review the program schedule</li> </ol>
<b>Solution Design for Service Desk</b>	<b>Red</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The process design has been looked at mainly from a client services perspective, and not from an end to end process perspective</li> <li>2. The "Service Desk to Remedy" integration issue needs to be formally closed off and communicated to the team</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Review all processes and ensure that they incorporate an "end to end" design</li> <li>2. Close the "Service Desk to Remedy" integration issue</li> </ol>
<b>Solution Design for Desk Side &amp; Desk Top</b>	<b>Yellow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. There are a number of processes that are impacted by the implementation of FIRST but that are out of scope for the lin2 outsource agreement (file and print servers, mobile support, PBX, backup tape storage etc.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Build an inventory of processes impacted by FIRST and ensure that end to end designs are in place along with formal agreements with other teams on who will be taking on this work.</li> </ol>
<b>Category</b>	<b>Health</b>	<b>Issues</b>	<b>Mitigations</b>
<b>Change Leadership</b>	<b>Yellow</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The Business impact assessments and training plans are running 2 weeks behind schedule and the program cannot afford any more slippage.</li> <li>2. The CSAT survey is tracking 2 weeks behind schedule and</li> <li>3. More communication is required for a program of this nature and size (changes initiated by Corporate Marketing not expected)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PMO to track the Business Impact Assessment and Training Plans in detail to ensure no further slippage</li> <li>2. COX needs to clarify CSAT requirements for lin2 team.</li> <li>3. Launch a communications campaign and begin driving messaging to the wider business.</li> </ol>
<b>Human Resources</b>	<b>Green</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. We may lose more employees than desired through the transition period</li> <li>2. IT CS retained structure is not yet in place</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. lin2 to strengthen their branding by providing more frequent HR/employees</li> <li>2. IT CS to close open recruitment for the retained structure</li> </ol>
<b>Technology</b>	<b>Green</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LAN Desk installation has not yet been completed</li> <li>2. Network connectivity is running a little behind schedule so these items will need to continue to be a watch item.</li> <li>3. North American telecom lines are in place</li> <li>4. It is difficult to manage the program with "part time" resources that tend to get pulled in multiple directions.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complete LAN Desk installation</li> <li>2. Complete network connectivity</li> <li>3. Carefully track the EMEA telecom lines due to long lead times.</li> <li>4. Assign at least one full time resource from the Operations team to the project</li> </ol>

Source : adapté d'un document interne COX.

### 3.3.2 Les conséquences de l'audit

Selon les auditeurs, COX était en situation de réclamer cent-vingt-mille dollars de pénalités pour ne pas avoir fourni les livrables clés. Tout autre retard pouvait entraîner vingt-cinq-mille dollars de pénalités supplémentaires par semaine. Si In2 n'était pas amené à entreprendre les actions correctrices demandées, des pénalités complémentaires de cinquante-mille dollars leur seraient demandées sur la base d'un retard estimé à huit semaines.

COX demanda alors plusieurs choses à In2.

- Tout d'abord, il fallait renforcer l'équipe par une personne en charge de la gestion de projet. Celle-ci serait censée encadrer le chef de projet côté In2.
- En second lieu, on leur demanda de remplacer le chef de projet actuel côté In2 et de le remplacer par une personne qui allait être basée la moitié du temps à Vancouver et l'autre moitié à Paris.
- La troisième requête consistait à mener un travail de re-planification commune du projet avec COX.
- Le quatrième point visait à ce que désormais l'ensemble des protagonistes soit consulté selon une approche qualifiée de « end-to-end », c'est-à-dire en parcourant pas à pas toutes les étapes des processus avec les protagonistes concernés.

Le comité de pilotage entérina le 10 avril les conclusions de l'audit. Il demanda à ce que les actions correctrices soient entreprises avec les changements de personnes demandés. In2 accepta de le faire. Dans la lancée, le comité décida au cours du mois d'avril de changer de chef du projet au profit d'une personne de l'entité d'OPS située à Vancouver et non plus à Paris. Le centre du projet bascula donc de Paris à Vancouver. Ce nouveau chef de projet était dorénavant épaulé par deux autres personnes localisées également à Vancouver. L'ancien chef de projet fut affecté au pôle RH du projet. Les consultants travaillant pour le compte de l'ancien chef de projet étaient dorénavant assignés à des tâches moins prioritaires pour le déroulement du projet. C'était la fin du premier et du second « laboratoire » (cf. Verbatim 31). Enfin, on changea le nom du projet FIRST. Celui-ci fut rebaptisé RESOLVE (cf. Verbatim 32).

**Verbatim 31 - La fin du premier et du second « laboratoire »**

**Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX  
en charge de la gestion de projet**

« NS : Le seul collectif c'est nous ! C'est le seul collectif qui existait et il est en train de voler en éclat ! »

**Verbatim 32 - Le mail de communication du responsable de Client Services à  
l'IT sur le changement de nom du projet**

"From: BS

Sent: Tuesday, April 24, 2007 00:48 PM

To: IT ALL

Subject: Introducing Resolve: The new way to shed light on your technology problems

\*

Introducing Resolve!

(the project formerly known as "FIRST" for our Service Desk and Desk Side Support Transformation) Last week the Resolve project team attended the final Design workshops in Vancouver. The new branding was revealed, key milestones were identified and the transition plan was finalized.

What's in a Name? Resolve:

v. to find an answer for, through reasoning /resolve the apparent contradictions in the collected data

v. to set or force apart / a prism will resolve a beam of light into an array of colors

Resolve is the new name for the project and the service we're delivering to the staff at COX.

Resolve conveys certainty and promotes confidence.

The name describes the service we deliver and matches the new direction in corporate marketing.

It's a simple, yet powerful, action that drives our 'resolver' groups to deliver timely solutions.

Shedding Light on the Business Process Design

COX and In2 team members from across the globe took part in a three day design workshop that started on April 17, 2007.

Over the course of the workshop, team members participated in 4 cycles of design sessions

that resulted in recommended solutions on specific go-live issues, including:

- Integrating end-to-end business processes and technologies;
- Managing processes and service quality through the transition;
- Finalizing the scope of services and accountabilities – for Day 1 and beyond;
- Training and knowledge transfer; and
- Reporting and service levels.

### 3.3.3 La nouvelle méthode de travail : des ateliers de travail élargis

Pour tenir compte du fait qu'un certain nombre d'acteurs avaient pu être oubliés jusqu'à présent au cours du processus d'externalisation, les équipes de management de COX et d'In2 décidèrent de changer la méthode de travail. Celle-ci prit la forme d'un séminaire construit autour d'ateliers participatifs. Ces derniers consistaient à revoir les trente-cinq processus du Desk Side et du Desk Top. Ces ateliers eurent lieu à Vancouver fin avril. Ils étaient animés par les personnes d'In2. A chaque atelier, il y avait plus d'une dizaine de personnes présentes. Toutes donnaient leur avis sur ce qui était en train d'être construit. Ces ateliers se transformaient pour l'occasion en Agora où chacun pouvait s'exprimer. Le pendant de ce parti pris était que leur déroulement en devenait souvent chaotique (cf. Verbatim 33).

#### **Verbatim 33 - Les ateliers de Vancouver : un déroulement chaotique**

##### **Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet**

« NS : Y a maintenant le gros bazar de l'intégration outil, encore un sujet sur lequel y a eu des scénarios proposés, validés finalement en steering committee sur lesquels In2 devait revenir avec une solution, ils sont revenus avec rien du tout. Ils sont revenus à Vancouver il y a 15 jours les mains dans les fouilles, même pas un slide, même pas un début de process pour expliquer comment ils pensaient que ça allait marcher. On fait des réunions et on en discute.

Tu te retrouves avec des gens qui vont te parler de l'intégration de Peregrine et de Remedy et des gens qui ont jamais vu l'outil d'In2, ce qu'il y a dedans, ils savent pas comment ça marche et même dans Remedy ils savent pas ce qu'il y a dedans et comment ça marche. Donc dans ces réunions il peut se dire tout, son contraire n'importe quoi. Blanc un jour et noir le lendemain. A la fin de la réunion t'avais genre 10 mecs dans la salle, y avait 2 groupes, le sujet était vu sous un angle un jour.



*Y a eu un problème parce que In2 ils ont essayé de se défaire d'un certain nombre de leurs responsabilités, et il se trouve que pas de chance comme moi je connaissais un peu le contrat, j'ai dit oh la je pense qu'on devrait arrêter la discussion parce que si vous voulez aller sur ce terrain là il va falloir changer des trucs avant, il faudra que ça se décide avant. Du coup, il y a eu un break sur notre 1er niveau de discussion. Donc le soir il y a eu recadrage on va dire. Et le lendemain on est reparti dans une situation qui était plus convenable vis-à-vis du contrat mais qui du coup en terme de solution allait dans l'autre sens, qui arrangeait moins In2. Et moralité sur les 10 personnes qui assistaient à ça, y en a qui se rappelaient de la version du 1er jour et d'autres du 2ème jour. »*

Les participants disposaient de peu de petits points de contrôle suffisamment robustes sur lesquels s'appuyer pour progresser dans la mise en œuvre de la solution. Hormis le contrat que peu avait lu, ils ne pouvaient compter que sur leurs connaissances personnelles non formalisées de l'organisation. Celle-ci n'était pas disponible sous la forme de notes de procédures, de schémas, de tables de correspondance ou de tout autre forme de document qui auraient pu les aider à aller plus loin au cours de l'atelier. Les remises en question étaient donc nombreuses. Cela donnait l'impression qu'on repartait de zéro (cf. Verbatim 34).

***Verbatim 34 - Les ateliers de Vancouver : un éternel recommencement***

***Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX  
en charge du Desk Side***

« EI : Ah oui les process end to end. Ah oui, je comprends les conclusions de l'audit, il faut que tu fasses les process end to end. Tu branches ce que tu as, ce qu'on n'a pas forcément dans une optique end to end. Tu prends déjà les mails en retard, tu les branches et tu regardes ce que ça donne end to end. Et là tu identifies bon, OK, on a des trous dans la raquette. Y a des chemins qui n'ont pas été envisagés. Où il y a des points de connexion qui ne vont pas il faut revoir, peut être que ça permet de retoucher quelques étapes de ton process en amont en aval.

Et là, les gens sont arrivés avec des nouveaux process end to end, y compris des tas de remarques que j'avais fait sur le Service Desk qui ont disparu. Donc on est reparti from scratch. Le fait est qu'on se retrouve, je me retrouve à faire des remarques que j'ai déjà faites, notifiées par écrit, communiquées par tout le monde.

INT : Tu te retrouves à les faire en atelier ?

EI : Oui. Et toujours le même problème, interprétation de contrat. Voilà c'est assez surprenant d'avoir l'impression de repartir à zéro, sans tenir compte de ce qui a été fait avant. Peut-être que ça a été jugé comme n'ayant pas de valeur, les gens ne nous ont pas tellement interrogés là-dessus.

[...]

*EI : Un autre truc très surprenant c'est qu'il n'a absolument pas été pris en compte du travail qui a été fait avant. On réinvente la roue. »*

Chacun donnait de la voix au cours de ce séminaire. Cela fut particulièrement le cas au niveau du catalogue de services qui devait être paramétré dans *Peregrine*. Un compromis était difficile à trouver (cf. Verbatim 35).

**Verbatim 35 - Un compromis difficile à trouver lors des ateliers : le catalogue de services**

**Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge du Service Desk**

*« MCJ : Une difficulté aussi, c'est parfois d'arriver à se faire entendre. Parce que c'est une ambiance très excitée, en surface c'est très excité ça s'agite beaucoup. Donc des fois quand t'essayes de poser des idées de fond, je ne rentrerai pas dans le détail du catalogue. Oui, ben les mecs ils disent on va prendre le CTI. C'est quoi le rapport le CTI de Remedy et le catalogue. Ben si y a le catalogue de services à la fin du compte. Non le CTI c'est la manière dont on va capturer l'incident pour être sûr d'une part opérationnellement qu'en fonction du type de problème, de l'incident qu'on a, on va bien pouvoir l'envoyer à la bonne personne pour que le problème soit résolu et aussi à des fins de reporting pour qu'on ait bien les bonnes opérations à un moment donné pour pouvoir les agréger, on avait un incident de tel type qu'on a essayé de voir tel mois. OK pour autant, ça ne fait pas un catalogue de services. Voilà quand tu as besoin de poser un peu les jalons c'est quoi un catalogue de services. Sur ce coup là j'ai rencontré des difficultés. Des difficultés des gens de s'approprier les concepts, de se les approprier et de travailler dans ce cadre là. »*

Ce qui comptait, à l'issue de cet atelier, c'était que les revendications des porte-paroles étaient entendues à défaut d'être toutes prises en compte. Les porte-paroles n'avaient pas été encore une fois muselés dans leur expression. *Remedy* et les groupes de résolution associés avaient eu leur mot à dire (cf. Verbatim 36).

Un chaînage entre la solution In2 et *Peregrine* existait désormais. Précédemment, celui-ci avait été impossible à mettre en œuvre à cause des diverses polémiques qui avaient émergé au cours du projet. Les ateliers avaient eu ce mérite de renouer le dialogue pour tisser un lien entre la solution n°2 et *Peregrine*.

**Verbatim 36 - L'intérêt de la démarche sous forme d'atelier**

**Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge du Service Desk**

« CMJ : [...] Ça a un gros avantage il est que quand tu mets tout le monde dans la salle et en lisant OK, on est dans cette salle pour prendre des décisions et lever des trucs. Ça favorise. Pour autant, tu mets tous les gens dans cette salle qui au-delà de leur workshop leur implication n'est pas tellement mieux. Encore une fois ils utilisent aujourd'hui ils n'en n'assumeront pas les conséquences demain. »

Le message porté par les porte-paroles au cours des ateliers était le résultat de traductions diverses des récriminations émises par les groupes de résolution. Il y avait transformation. Celle-ci conduisait nécessairement à quelque chose de plus simple que les protagonistes du projet pouvaient entendre au cours des ateliers. Les porte-paroles n'avaient eu que quelques jours pour s'exprimer. En outre, ils ne disposaient pas de tout cet arsenal métrologique qui aurait été nécessaire pour construire des liens plus solides.

Au final, les résultats obtenus étaient bien modestes au regard du nombre d'acteurs mobilisés au cours de ces ateliers. Le chaînage constitué était fragile par le peu d'éléments concrets qu'on avait réussi à mobiliser et à entrelacer. Il y avait un risque qu'il rompe à tout moment avec le réveil d'un acteur qu'on aurait encore une fois oublié en chemin.

### **3.4 Une mise en perspective de la séquence n°2**

Un dispositif hybride entre la solution spécifiée dans le contrat, *Peregrine*, et *Remedy*

Les polémiques gagnaient du terrain. Elles menaçaient le projet. Pour répondre à cette incertitude, le management de COX lança deux initiatives. Leur objectif était soit de réussir à canaliser les voix divergentes, soit d'arriver à les faire taire. Il fallait que les différents

protagonistes puissent s'entendre un tant soit peu pour mettre en œuvre la prestation de services. Celle-ci serait certes différente de celle initialement projetée, mais elle aurait au moins le mérite d'exister, chose qui était loin d'être garantie à ce moment là du projet.

La première de ces initiatives consistait à travailler sur cinq *scénarii* alternatifs à la solution initialement prévue dans le contrat. Le choix se porta sur la seconde solution. *Remedy* serait conservé bien que l'interpénétration organisationnelle entre les deux organisations serait réduite à son minimum. Cela était contraire à ce qui avait été prévu initialement dans le contrat où seul *Peregrine* devait subsister à terme. *Remedy* se vit réintégrer au sein du collectif. Le management de COX insista sur le point que tous les acteurs devaient dorénavant être consultés. A cette fin, il fallait mettre en œuvre des groupes de travail complémentaires pour prendre en compte ce qu'ils avaient à dire. Ce qui se fit par la suite avec les ateliers de travail de Vancouver.

La seconde initiative conduisit à un audit sur la manière dont le projet avait été géré jusque-là. Il fut mené fin mars 2007. L'audit mena notamment à la dissolution du premier et du second « laboratoire ». Les chefs de projet côté COX et In2 furent remplacés. Désormais l'ensemble des protagonistes devaient désormais être consultés selon une approche qualifiée de « end-to-end ». Il s'agissait de parcourir pas à pas toutes les étapes des processus avec les protagonistes concernés.

On passait à une autre organisation, à un projet différent où seuls subsistaient le troisième et le quatrième « laboratoires ». Les petits points de contrôle, qui avaient été accumulés tant bien que mal par le premier et le second « laboratoires » depuis l'appel d'offres, disparurent en même temps qu'eux. Le troisième et quatrième « laboratoires » n'en disposaient plus. Tout était désormais à refaire. C'était un nouveau projet. Il fallait encore une fois parcourir le réseau socio-technique pour que les différents acteurs puissent se mettre d'accord sur un existant. Ce travail passait par la convocation des différents acteurs laissés sciemment jusqu'à présent sur le bord du chemin par le premier et le second « laboratoire ».

La mise en œuvre d'un contrôle oligoptique : les ateliers de Vancouver

Un séminaire fut organisé à Vancouver. Il s'agissait de tout mettre en œuvre pour rendre enfin la prestation de services plus réelle. Une trentaine de personnes participa à ces ateliers de travail.

Avant d'envisager un début de solution, il fallait au cours de chaque atelier se mettre d'accord sur l'existant. Les protagonistes avaient, en effet, tous une expérience différente de ce qu'était le support au sein de COX. Il fallait également proposer un cadre pour que

chaque groupe d'acteurs puisse se projeter sur le dispositif socio-technique qui allait être mis en œuvre. Les *flowcharts* des processus avaient ce rôle. Ces ateliers furent quelque peu chaotiques par les nombreuses remises en question nées de cette difficulté à s'accorder sur l'existant et sur la place de chacun dans la solution future. Les participants convoqués pour l'occasion ne disposaient pas des connaissances accumulées jusqu'à présent pour bâtir la solution spécifiée dans le contrat. Ils ne disposaient que de peu de petits points de contrôle suffisamment concrets sur lesquels s'appuyer pour progresser dans la mise en œuvre de la solution. Les négociations sur le devenir de chaque groupe s'éternisaient.

Quelques petits points de contrôle purent malgré tout être agrégés entre eux au cours des ateliers du séminaire de Vancouver. La prestation de services possédait un début de réalité partagée en dehors du contrat entre les différents protagonistes. Les ateliers avaient eu ce mérite de renouer le dialogue pour tisser un lien entre la solution n°2 et *Peregrine*. Un contrôle oligoptique fut à l'œuvre par la participation de l'ensemble des acteurs concernés à la phase de transition. Peu d'éléments avaient été connectés entre eux mais il le furent de manière indiscutable par la participation de l'ensemble des protagonistes à ces ateliers. L'accumulation de petits points de contrôle avait créé un lieu, un espace/temps, oligoptique. Celui-ci se définit par opposition à la panoptique.

Désormais à l'issue de ce travail en commun, la prestation de services d'externalisation s'éloignait irrémédiablement de ce qui avait été spécifié dans le contrat. Ceci se fit au prix de coûts de traduction au cours du processus de singularisation de la prestation de services. Les intentions originelles du contrat ne furent pas transportées à l'identique en s'appuyant sur des intermédiaires neutres au cours de la phase de transition. L'action était transformée au passage par des médiateurs impliqués dans l'action générant des événements imprévus. Les intentions originelles, quant à la mise en œuvre d'agencements économiques particuliers, n'étaient pas transportées à l'identique au cours du processus d'« économisation ». Elles faisaient l'objet d'une transformation qui induisait des coûts de négociation nécessaires à chaque groupe d'acteurs pour re-négocier leur propre identité. Ceux-ci devaient s'appuyer dorénavant à la fois sur des éléments issus du contrat, comme *Peregrine*, et sur des bouts de l'existant comme *Remedy*.

#### **4. Séquence n°3 : les débuts chaotiques de la prestation de services (de fin mai à décembre)**

##### **4.1 Introduction de la section**

La troisième séquence est consacrée aux débuts chaotiques de la prestation de services qui eut lieu de fin mai à décembre 2007. Il fallait désormais se dépêcher de lancer la prestation de services avant que le lien ténu ne se délite. D'autres voix pouvaient se faire entendre tôt ou tard pour se plaindre du traitement qu'on leur infligeait. La direction de projet en avait conscience. Les équipes de management de COX et d'In2 décidèrent de démarrer la prestation de services au plus tôt, malgré que la solution fût toujours instable.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la décision du lancement de la prestation de services pour l'Amérique du Nord. Nous aborderons ensuite le lancement de la prestation de services. Dans un troisième temps, nous détaillerons la série de difficultés rencontrées suite au démarrage avant de terminer par une mise en perspective de cette séquence.

##### **4.2 La décision du lancement de la prestation de services pour l'Amérique du Nord**

La date de lancement fut planifiée au 24 mai pour la zone Amérique du Nord malgré le manque de préparation et des méthodes de travail contestées (cf. Verbatim 37). Le démarrage de l'Europe était, quant à lui, prévu pour le 12 juillet. Une fenêtre de tir avait réussi à être dégagée grâce aux ateliers menés à Vancouver. Il s'agissait de ne pas la rater. Le risque était de voir réapparaître les conflits qu'on venait juste d'arriver à clore pour un temps.

###### **4.2.1 Un travail de préparation insuffisant**

Le projet était désormais localisé au Canada à Vancouver. Plus personne au sein de la direction de projet de COX ne connaissait en détail le contrat signé. Seul le troisième « laboratoire », constitué uniquement de membres d'In2, s'y référait un tant soit peu. Le temps qui restait jusqu'au démarrage en Amérique du Nord servit à In2 pour paramétrer les

principales catégories dans *Peregrine*. Ils n'allèrent guère plus loin dans le travail. La collecte des différentes informations pour compléter les « *help files* » fut également réduite au minimum. Les méthodes de travail d'In2 étaient de plus en plus contestées par COX.

***Verbatim 37 - Les méthodes de travail d'In2 contestées***

***Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge du Service Desk***

« CMJ : Autre point de très grande satisfaction sur le projet, c'est la méthode de travail. C'est toujours liés au livrable mais quand on travaille sur des sujets qui sont relativement complexes, d'un point de vue fonctionnel, d'un point de vue organisationnel, d'un point de vue même technique, je veux bien. Je trouve que la meilleure des choses ou le minimum des choses, c'est de formaliser les différents sujets qu'on discute.

Quand on arrive à un accord, on inscrit ça dans le marbre et on arrive à un document de référence, qui s'appelle cahier des charges, on s'en fout comment il s'appelle. Mais en tout les cas c'est écrit quelque part, c'est documenté, on peut y faire référence, tout le monde le partage. Et si on a besoin d'ajouter un nouveau contact pour adresser une problématique, ben en plus on a un outil de communication, on t'explique ce qu'on va mettre en place, on explique où on en est. Là je découvre une nouvelle méthode de travail tout azimut. C'est-à-dire que le mail qui est pour moi censé être un outil de communication plutôt ponctuel, précis, juste pour échanger comme ça. C'est peut être dans la culture nord américaine, c'est leur livrable.

Voilà c'est-à-dire qu'ils construisent tout comme ça par des mails, c'est complètement hallucinant parce que quand tu es sur des sujets à partager avec 10 personnes, t'imagines le mec il ne dit pas la même chose et l'autre il répond. On avance, on recule comment tu veux que je mette mon pull. Et puis là-dedans tu as de tout. Tu as des questions, tu as des réponses, t'as des hypothèses mais au bout du compte tu n'as rien. Tu ne sais pas quelle est la prise de décision. Ça je trouve ça juste hallucinant et c'est une méthode travail 1) que je suis pas à l'aise, peut être que eux ça leur va bien. Mais 2) je ne vois pas comment on va capitaliser là-dessus, et comment on décrit la solution. Et voilà comme ça si jamais il faut changer les choses, si il y a des adaptations à faire des nouveaux trucs, on se reprend la manière qu'on a construite le truc, ce qui existe et ça permet de nuancer les impacts.

INT : Y a aucune simulation qui est faite sur un document ?

CMJ : Non y a rien. Non y a pas de référentiel de projet en terme de, on était dans une phase de comparaison & design, globalement tu dois arriver quelque part à un cahier des

charges. Aujourd'hui y a pas quoi.

INT : Et tu parles antérieurement à l'audit Q&A ?

CMJ : Antérieurement au Q&A et même maintenant. Donc la méthode de travail n'était pas bonne. Donc là encore ça revient au fait qu'il n'y avait pas de livrable proposé, de "templates" de livrables proposés. Je pense que eux ils s'en foutent d'avoir de livrables. Parce que eux au bout du bout, ils vont avoir des procédures internes, et cætera, des machins. Mais encore une fois, il n'y a pas de chose qui permette d'avancer.

[...]

Et moi j'ai essayé plusieurs fois de faire des documents un peu référentiels, des "requisitoriales", que ce soit pour faire l'issue log, qui je te le rappelle pour le moment est mis en exergue, je te rappelle que ce sont des gens de COX qui l'ont construit, l'issue log, sur un truc qui est un peu particulier, tu sais qu'il y a des échanges de données entre Peoplesoft et leur système sur les données utilisateur. C'est moi qui ai initié le document de spéc. Ce n'est pas compliqué il y a 20 champs à extraire. Bon ça fait 3 mois qu'on discute d'extraire 20 champs. Ça devient déjà conceptuellement un peu compliqué pour moi. Surtout par faire par mail dans tous les sens tu n'arrives jamais à rien. A un moment donné, on avait eu quelques itérations avec [une personne de COX] et [le consultant], on commençait à mettre les gens de HR dans la boucle. Donc le minimum, on réclame déjà ou on en est dans la discussion pour qu'on puisse intégrer nos amis de HR dans la boucle mais au moins qu'on ait quelque chose pour les nourrir. Voilà la situation c'est ça. Les écarts et les questions qu'on se pose encore c'est ça. Il faut nous aider à les comprendre au bout du bout, de toute façon. Donc vous êtes les experts des données qu'il y a dans Peoplesoft et on a besoin de vous pour valider le process.

Tu verras les spéc que m'a envoyés Robert, encore une fois c'était dans un mail. Je ne suis pas sûr qu'un mail convient vraiment, c'était juste un torchon balle. C'était un truc indigne. Donc il a fallu que je passe du temps, que je mette ça dans un doc. Word, machin et cætera. »

[...]

INT : Et en plus il y a une autre difficulté c'est que l'information est complètement éclatée au sein de COX. Pour faire une spéc., t'as du passé 3 mois et voir X personnes ?

CMJ : Voilà et après si tu veux faire une personne pour impliquer la 11<sup>ème</sup> personne dont tu as besoin, ben t'es mort ou alors tu re-détricoles tous tes mails. Mais tu n'as pas un doc. qui dit encore une fois, voilà le statut, voilà ou on en est, voilà où toi tu rentres en jeu. Donc voilà en méthode de travail, je suis assez effrayé.

Et le mail en plus ça a un autre effet minable. Oui, tu reçois un mail tu fais une réponse même si ce n'est pas bon. Oui mais c'est traité j'ai remis la balle dans ton camp. Je t'ai pas



donné la réponse que j'étais censé donner mais... Alors quand t'identifies les questions bien précises dans un livrable, tant que les questions y sont, c'est que les mecs n'ont pas répondu.

[...]

Mais c'est juste qu'opérationnellement ça n'avance pas et c'est sur des trucs, qui sont au final, assez anecdotiques, qui sont quotidiens. Qui se répètent sur l'ensemble des sujets que tu as à traiter. Ce qui met une vraie résistance à l'avancement des sujets. »

Les « *help-files* » devaient lister les actions à mener en cas d'incident. Il s'agissait de documents le plus souvent constitués de copies d'écran et de consignes diverses pour résoudre les incidents déjà rencontrés dans le passé. Ils étaient le point de départ de la base de connaissances des techniciens. Or, les « *help-files* » constitués étaient peu nombreux alors qu'ils allaient être fondamentaux dans le travail des techniciens du centre de services de Bangalore pour appréhender les problématiques de COX (cf. Verbatim 38, Verbatim 39).

***Verbatim 38 - Des help-files peu nombreux et incomplets***

***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

« CLS : Normalement tu devrais avoir tout ce qu'il te faut, et ils [In2] nous ont demandé de la procédure, des process, tout quoi, on a même fait les flows et ils arrivent à la fin sur leur Desk Side qui est vraiment un truc basique, c'est à nous et le truc il était juste vide, quoi. Moi quand j'ai vu le truc j'ai dit au mec en colère, mais attendez c'est quoi votre truc. C'est juste vide, c'est n'importe quoi. En fait non, y a des trucs quoi. J'ai dit attendez, vous rigolez ou quoi, c'était juste marqué quasiment qu'il fallait ouvrir un cas sur Peregrine et aucune doc, etc. ».

***Verbatim 39 - Des help-files peu nombreux et incomplets***

***Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet***

« NS : Et en plus il y a un manque de documentation qui est flagrant donc de support qui est encore plus flagrant... On manque énormément de help file de la part de OPS et APS. »

Aucun test de grande ampleur ne fut réalisé pour écarter les principaux problèmes. Ceci était en contradiction avec les bonnes pratiques inhérentes à ce type de projet, et à ce qui avait

été convenu au niveau contractuel. Seuls des tests unitaires avaient été réalisés. Personne ne souhaitait aller plus loin par crainte que des acteurs oubliés ne refassent parler d'eux au dernier moment et ne remettent une nouvelle fois tout en cause.

#### 4.2.2 Franchir le Rubicon

La pression était montée d'un cran au cours du mois de mai. Les PDG des deux sociétés s'étaient préoccupés de l'avancement de l'externalisation. Les liens entre ces deux sociétés ne s'arrêtaient pas, en effet, à ce seul projet. Des accords commerciaux importants étaient en cours entre COX et In2 sur des projets *IT* en rapport avec le cœur de métier de COX. Le projet en l'état pouvait donc constituer une menace sur la bonne entente affichée entre les deux sociétés. Il fallait désormais refermer au plus tôt la boîte de Pandore pour éviter de prendre le risque que les polémiques gagnent du terrain et contaminent d'autres sphères auxquelles on ne s'attendait pas (cf. Verbatim 40).

***Verbatim 40 - Des liens entre les sociétés ne s'arrêtant pas qu'au seul projet d'externalisation***

***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

« *INT : Je sais pas comment ça va se régler avec l'autre PDG d'In2 ?*

*CLS : C'est un des points durs parce que là tu es en train de régler des problèmes autres qu'en interne. Y a aussi le problème de vente. Parce qu'entre fournisseur et client, ouais tu vois les relations vont au-delà du projet. J'allais acheter 10 millions de licences ben je ne vais pas les acheter. Parce que le PDG ce qu'il regarde c'est ses ventes, c'est un commercial, il s'en fout de l'administratif. C'est de l'essence, c'est le carburant de la machine. Il a les yeux sur son compteur sinon le reste il s'en fout. C'est une boîte de soft américaine. »*

Il fallait donc franchir le Rubicon quelles qu'en soient les conséquences tout en sachant pertinemment que le travail de traduction n'avait pas été mené à terme. Le démarrage était devenu un point de passage obligatoire (cf. Verbatim 41). Les membres du projet étaient conscients qu'il allait être chaotique.

**Verbatim 41 - Un démarrage dans la précipitation**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« LS : [...] Ce qui manquait c'est que on a lancé le service sans que ça soit réellement prêt. Il y aurait dû avoir un pilote aux Etats-Unis avec un site, et non ça a été testé sur tout le monde. Et on savait que les agents n'étaient pas bons. »

Un gros travail était encore à mener derrière pour renforcer le fil tissé afin qu'il devienne ce maillage solide difficile à détricoter constitué par les méthodes de gestion de projet. On s'éloignait encore un peu plus de la conception de la prestation de services telle qu'initialement prévue dans le contrat (cf. Verbatim 42).

La direction de projet avait jugé qu'il serait encore temps de mener le travail non réalisé jusqu'à présent une fois passé le démarrage. Avant tout, il fallait commencer à clore les débats sur l'externalisation pour éviter que les tensions nées du projet entre COX et In2 ne gagnent du terrain et ne provoquent des dégâts collatéraux irrémédiables.

**Verbatim 42 - Une prestation de services s'éloignant irrémédiablement de la solution inscrite dans le contrat**

**Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet**

« NS : Et comme en plus, nous on a créé de l'asynchronisme en isolant les systèmes de gestion des incidents, on a réduit à peau de chagrin les interactions entre les organisations. Parce que l'opportunité d'avoir un seul et même outil c'est de pouvoir loguer et de faire en sorte que l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la gestion des incidents fonctionne avec le même référent informationnel et qu'on ait une espèce de continuité dans le process. Après la manière dont ils fonctionnent et s'arrangent au sein de chaque groupe, on s'en fout. Le truc c'est que ça on l'a complètement perdu. »

**4.3 Le lancement de la prestation de services**

La prestation de services fut donc lancée le 31 mai, avec une semaine de retard, auprès du centre de services mutualisés de Bangalore. L'externalisation du support existait dorénavant, elle avait une vie propre bien que très différente de celle initialement projetée. Au début, sa

vie ne fut que végétative. Il fallait lui insuffler un allant pour continuer le travail de singularisation et que celle-ci soit définitivement effective.

La prestation de services devait s'appuyer sur les dispositifs contenus dans le centre de services mutualisés, qu'elle prenne enfin corps à travers toujours plus d'attachements pour pouvoir paradoxalement, dans un double mouvement, envisager de se détacher de ces liens géniteurs.

Le démarrage était organisé avec l'appui de ce qu'In2 avait appelé une « *war room* » (cf. Annexe 30). Il s'agissait d'une cellule temporaire de coordination et de planification des différentes actions correctrices à mener. Cette « *war room* » devait être opérationnelle pendant sept jours. Devant les difficultés rencontrées les premiers mois de la prestation, elle fut active bien plus longtemps qu'initialement prévue. Six missions lui avaient été affectées. Son premier rôle était d'aider les techniciens In2 situés dans le centre de Bangalore à aiguiller les incidents vers les groupes de résolution COX les plus appropriés. Elle était, également, en charge de collecter les principales attentes et insatisfactions des clients pour corriger la prestation de services. En troisième lieu, elle devait identifier les modifications à apporter sur les processus opérationnels et les outils utilisés. Pour cela, elle devait s'appuyer sur une liste des actions à mener identifiées *a priori*. En outre, elle était le point de contact unique de gestion du processus d'escalade en cas d'incident grave. Sa cinquième mission consistait à valider et à faire circuler les reportings quotidiens des actions à mener. Enfin, le dernier rôle qui lui avait été assigné était de participer à la planification de la mise en œuvre des actions correctrices au-delà des sept premiers jours en produisant un document de synthèse.

Dix-neuf techniciens indiens, présents depuis peu chez In2, étaient mobilisés à Bangalore pour traiter les demandes. Celles-ci étaient saisies dans l'outil *Peregrine*. Ils devaient qualifier le cas avant de transférer les différents incidents aux groupes de résolution de COX. Une cellule In2 à Bangalore était ensuite en charge de faire le lien manuel entre les deux systèmes *Remedy* et *Peregrine*. Ils saisissaient ces incidents dans *Remedy*. Les groupes de résolution de COX recevaient alors les différents cas à traiter par le *workflow*. Une fois les incidents résolus, les techniciens des différents groupes les clôturaient dans *Remedy*. Un e-mail était alors envoyé à la cellule In2 en charge de faire le lien entre les deux systèmes. Cette cellule clôturait ensuite à son tour le cas dans *Peregrine*. Enfin, le demandeur recevait un e-mail via *Peregrine* stipulant que son problème avait été résolu. A tout moment, le demandeur pouvait consulter sa demande sur un intranet dédié.

#### **4.4 Les difficultés suite au démarrage**

Les difficultés s'accumulèrent dans les premières semaines qui suivirent le démarrage. Le centre de services mutualisés était récent (cf. Verbatim 43, Verbatim 44). Pour la plupart, les agents du centre avaient été recrutés depuis peu (cf. Verbatim 45). Ils n'avaient pas pu bénéficier d'une formation poussée à l'environnement de COX. L'absence de document issu de la phase de transition/transformation contribuait à cet état de fait. Par sa jeunesse, le centre ne bénéficiait pas des connaissances nées au cours de phases de transition avec d'autres clients.

Le centre de services mutualisés ne pouvait pas canaliser les flots des voix signalant les divers dysfonctionnements. Les tuyaux censés les diriger vers telles ou telles retenues prévues à cet effet n'avaient pas été testés grandeur nature au cours de la phase de transition/transformation. Les conséquences ne se firent pas attendre.

#### ***Verbatim 43 - Bangalore, un centre de services récent***

##### ***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

*« INT : Mais comment ils sont organisés à Bangalore, ils sont organisés par client ?*

*CLS : Oui, ils sont dédiés au client. Ils sont 19 en tout je crois à Bangalore.*

*INT : [19.00 incompréhensible]*

*CLS : Mais les mecs qu' ils ont embauchés, ils n'ont pas le niveau.*

*On a vraiment un souci... En fait le problème de l'infrastructure qu'ils ont mis en place In2 avec Bangalore, Budapest, enfin plusieurs sites. Ça complique juste la chose et ils auraient pu mutualiser tout sur Amsterdam avec des équipes qui font 3x8. Mais ça c'est le choix d'In2, ce n'est pas le notre. Mais je pense sincèrement une équipe qui est rôdée à Amsterdam, qui fait les 3x8. T'as pas besoin de 19 agents et les mecs ils ont un niveau d'anglais enfin de langue bien meilleur et t'as pas le problème de paramétrer le système plusieurs fois, de reformer les gens, tu vois, ça va créer automatiquement un support régional même si c'est mieux que le support local qu'on a. »*

**Verbatim 44 - Bangalore, un centre de services récent**

**Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

« BM : Apparemment ils ont d'autres comptes à Bangalore mais je pense que c'est super jeune. Ça me paraît et puis non, ils essuient les plâtres. Mais même sans essuyer les plâtres, tu peux, ils ont les assises financières pour envoyer 4, 5 gars d'Austin pour former les autres avant. Enfin bref, je pense qu'ils ont quand même un gros souci dans leur management... »

[...]

« BM : Et quand on était à Maidenhead il y a un mois je sais plus quand, j'ai posé la question au fameux [responsable de la mise en du Service Desk côté In2], je lui disais que j'ne arrivais pas à comprendre qu'ils débarquaient, oui parce qu'il me disait oui, c'est la faute de Bangalore ! C'est des brêles, ils viennent d'arriver et tout ça. Excuse-moi mais ce n'est pas recevable. Vous devez avoir des processus internes qui vous permettent de vous assurer que quand vous ouvrez un nouveau centre, déjà vous prenez des mecs qui ont de l'expérience, si ce n'est chez vous au moins ailleurs. Vous avez peut être une structure un peu plus lourde au démarrage pour vous assurer, venez pas me dire que c'est la faute des mecs de Bangalore, non je ne suis pas d'accord. Ça c'est trop facile. »

**Verbatim 45 - Des agents du centre de services de Bangalore peu expérimentés**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« CLS : Je sais pas. Les agents ils les ont embauchés beaucoup trop tard. Eux ils veulent tirer sur les coûts. Hier on a eu un call pour l'Europe et l'Asie pour le go live. Et là le mec qui s'occupe du budget il a peur qu'en gros ils embauchent les mecs maintenant et qu'ils arrivent dans un mois parce qu'il ne veut pas garder ses ressources pendant un mois et les payer à rien faire, entre guillemets. Ils essaient de faire retarder l'embauche, ce qui fait que les mecs derrière ils n'ont pas le temps de se former.

Au moment donné on aurait du, les check-points en fait qu'il manque. Ça a été un peu trop chaotique comme organisation. Le fait que ça soit plus Chef de projet COX et que ça change de truc ça a tout foutu en l'air. Là on est à un niveau super bas. »

Les techniciens du centre de services mutualisés avaient le plus grand mal à résoudre les cas les plus simples par téléphone et à les qualifier correctement dans *Peregrine* pour qu'ils

soient transmis à la cellule chargée de faire le lien avec *Remedy*. Les techniciens classaient les incidents dans des catégories inadaptées ou bien ceux-ci n'étaient pas suffisamment décrits pour être rapidement et correctement résolus (cf. Annexe 31).

La cellule ne disposait pas non plus de l'expérience suffisante. Elle ne pouvait pas s'appuyer sur une documentation constituée préalablement pour qualifier au mieux les cas rencontrés et les faire ainsi suivre dans *Remedy* aux bons groupes de résolution. Les cas étaient alors dirigés vers les mauvais groupes, ce qui retardait d'autant leur résolution et ne permettait pas de diminuer la liste des cas en attente de résolution (cf. Verbatim 46).

### **Verbatim 46 - Un exemple de difficulté au démarrage**

#### **Extrait d'une interview avec l'acheteur côté COX**

« LS : [...] C'est que et moi j'ai quelqu'un dans mon équipe, Robert qui est arrivé, je ne t'ai pas raconté, non. Robert qui est donc un acheteur qui est arrivé à Vancouver il y a quelques mois, et il avait un laptop comme moi et il voulait un écran plat pour être mieux installé dans le bureau. Donc il appelle le one stop shop avec le call center d'In2 et là on lui répond "c'est pas nous il faut faire un ticket Remedy". Il raccroche en disant ben tu parles, c'est vachement un one stop shop. Donc il va sur Remedy. Sauf que sur Remedy, il n'y a aucune catégorie qui correspond à "Acheter du hardware", et cætera. Donc il passe un ¼ d'heure dessus à regarder partout et il ne trouve pas. Il rappelle le call-center et là il entend quelqu'un qui bafouille au call-center, je ne sais pas on se renseigne, on vous rappelle

INT : C'était Austin ?

LS : A l'époque je pense que c'était encore Bangalore. C'était encore au tout début. Enfin quand même, c'était en juin. Et au final ça a été une histoire qui a duré 6 ou 7 semaines pour qu'il ait un écran. »

Le centre de services débordait sous la marée de ces nombreuses petites voix. Ces dernières signalaient ici ou là les conflits entre agents non humains et humains formant l'infrastructure *IT*. Il ne disposait pas de ces savoirs qui auraient permis de trouver une réponse immédiate aux problèmes rencontrés, ou d'un dispositif qui aurait aidé à ce qu'ils attendent bien sagement leur tour par des files d'attentes bien ordonnées. Il y avait des erreurs d'aiguillage en amont qui engorgeaient encore un peu plus les tuyaux, alors que ces derniers étaient toujours loin d'être solidement sertis (cf. Verbatim 47).

**Verbatim 47 - Des tuyaux mal sertis**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« INT : Comment ça se passe les liens en tant que tels, gestion des incidents et la transmission des incidents aux resolvers groups COX ?

CLS : Y a le desk qui est entre les deux, c'est des gens qui font du copy and paste, entre les 2 systèmes, ce qui est complètement idiot.

INT : Ce sont des gens qui sont à Bangalore ?

CLS : Oui.

INT : Pourquoi il n'y a pas d'interface ?

CLS : Pourquoi on n'a pas utilisé service center ?

Il n'y a aucun intérêt d'avoir Remedy. Pour avoir dans la gestion de tout ce qui est incident, on aurait pu utiliser l'interface In2, ou alors c'est pourquoi In2 utilise son interface ? Aussi ça peut être la question. A ce moment là, il fallait se poser la question.

INT : Là c'est plus logique. Normalement, dans un souci de mutualisation on ne peut pas se permettre d'avoir 36000 plateformes.

CLS : Voila. Mais justement, nous on aurait mieux fait d'utiliser l'interface In2 pour la gestion d'incidents. Après tout le reste, le change tu le fais dans un autre truc qui est plus adapté et puis qui est interne, qui n'est utilisé qu'en interne. Mais sur la gestion d'incidents, de A à Z il faut mieux le faire là, sur les statistiques parce que ce qui montre aussi qu'au niveau rapport on a queue dalle. Pour une société de BI, on n'a rien. Complètement à poils. Les trucs qu'on a d'In2, ça ne veut rien dire. T'es pas capable de dire combien, peut être là c'est peut être un peu mieux. Mais tu n'es pas capable de dire le nombre d'appels résolus dans la semaine, le nombre d'appels traités par agents, le entre guillemets coût d'un appel. La durée ferme enfin la durée entre le moment où c'est ouvert et c'est "closé". On a aucune stat, quoi. »

Les polémiques se propagèrent sur la place publique grâce à un porte-parole inhabituel, l'intranet (cf. Verbatim 48). Celui-ci était accessible par l'ensemble des collaborateurs d'In2. Une rubrique spéciale était disponible pour que les collaborateurs puissent faire des remarques à l'IT. Ces commentaires étaient publiés sans filtre. Ils pouvaient être lus par l'ensemble du personnel. Pour la première fois, l'intranet servit de défouloir aux utilisateurs.



Les problèmes rencontrés par ceux-ci furent portés à la connaissance de tous. Dorénavant, nul ne pouvait faire semblant d'ignorer les problèmes occasionnés. Les différents utilisateurs des incidents avaient trouvé un porte-parole parlant plus fort qu'eux. Leurs récriminations devaient désormais être prises en considération par les responsables de l'IT de COX et par ceux gérant la prestation de services côté In2.

#### ***Verbatim 48 - Un porte-parole inattendu : l'intranet***

##### ***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

*« INT : Au niveau business ça râle pas trop sur la qualité du service ?*

*CLS : Ah si. Ah si, ça gueule. Il y a un, tu verras sur MILO [l'intranet], il y a un article sur les problèmes rencontrés machin et t'as les commentaires de gens. D'habitude les gens ne laissent pas de commentaire sur les articles. Et là ça se lâche.*

*INT : Ah oui ?*

*CLS : Y a toute une longueur. Et apparemment y a une nana qui s'occupe de la com., ils ont été obligé d'effacer des commentaires aux gens tellement c'était. C'était la 1ère fois qu'ils ont fait ça. Ouais, les gens ne sont pas contents du tout. »*

#### **4.5 Une mise en perspective de la séquence n3**

Le management de COX prit la décision à la fin mai de démarrer la prestation de services bien que le dispositif socio-technique ne fut pas stabilisé. La singularisation de la prestation de services n'avait pas pu être finalisée au cours de la phase précédente de transition/transformation. Celle-ci était toujours en cours. L'hybridation entre la solution spécifiée dans le contrat et *Remedy* devait être poursuivie pour renforcer les liens tissés.

Il fallait construire une solution qui puisse avoir prise sur le collectif à la fois côté COX et In2 pour ménager un espace/temps afin que tous puissent renégocier au passage leur propre identité, et arriver ainsi à constituer un collectif stabilisé. C'était le prix à payer pour que le projet poursuive encore un temps son chemin et qu'il lui soit conféré le titre de support externalisé, bien qu'il fut substantiellement différent de la projection initiale. Ceci ne se fit pas sans difficultés.

Le peu d'expérience du centre de services mutualisés ne permettait pas aux équipes d'In2 de compenser les difficultés associées à un existant non stabilisé. Le centre de services de Bangalore était récent. Les techniciens d'In2 ne pouvaient s'appuyer sur un réservoir de connaissances accumulées au cours des projets précédents. Par sa jeunesse, le centre n'avait pas bénéficié de l'accumulation des petites points de contrôle antérieurs menés avec d'autres clients lors de phases de transition antérieures.

Ce manque d'expérience rendait d'autant plus difficile leur appréhension des savoirs locaux de COX. Le centre de services de Bangalore était le réceptacle des divers incidents, des conflits entre des acteurs récalcitrants à fonctionner ensemble. Il ne pouvait pas canaliser le flot de ces incidents ayant les utilisateurs comme porte-paroles. Les conflits s'envenimaient et débordaient dorénavant des divers pipelines élaborés pour les contenir.

Le centre de service ne disposait pas de ces petits points de contrôle qui auraient permis de trouver une réponse immédiate aux problèmes rencontrés, ou des dispositifs qui auraient permis qu'ils soient pris en charge avant d'être résolus. Les délais d'attente pour la résolution des cas devenaient de plus en plus longs. Le remplacement ou l'ajout de matériel pouvait prendre plusieurs semaines. Ce mécontentement grandissant se manifesta à travers un porte parole inhabituel : l'intranet. Par ce biais, les différents acteurs de la phase de transition ainsi que les utilisateurs du support furent tous au courant des difficultés rencontrées.

## **5. Séquence n°4 : la fin de vie du projet (d'octobre à janvier)**

### **5.1 Introduction de la section**

La dernière séquence du récit de la phase de transition est consacrée à la fin de vie du projet. Ce dernier va peu à peu être abandonné au cours de la période allant d'octobre 2007 à janvier 2008. En effet, ses derniers soutiens vont l'abandonner suite au rachat de COX par Startijen.

Le récit de cette période est découpé en quatre temps. Le premier d'entre eux se focalisera sur les conflits en recrudescence entre COX et In2. Ensuite, nous évoquerons le changement de centre de services de Bangalore pour celui d'Austin au Texas. Dans un troisième temps, nous reviendrons sur le décalage du démarrage pour l'Europe et l'Asie avant d'aborder l'abandon du projet. Enfin, nous proposerons une mise en perspective de cette quatrième séquence.

### **5.2 Des conflits en recrudescence**

Les hostilités étaient ouvertes entre COX et In2 à la suite des nombreux problèmes rencontrés. Elles durèrent plusieurs mois avant que les choses ne se calment au début de l'année 2008. Les porte-paroles côté COX et In2 étaient là pour rappeler sans cesse qu'un certain nombre de travaux, mis de côté jusque-là, devaient être menés à leur terme. Ils devaient être entrepris pour que les conflits et polémiques puissent être contenus. Le nouveau collectif formé devait devenir vivable pour tous.

Les conflits gagnèrent du terrain dans les six mois suivant le démarrage de la prestation de services. Les deux dernières factures de la phase de transition/transformation sur un total de huit, ainsi que celles des premiers mois de prestation de services virent leur paiement bloqué. Trois mois après le démarrage, une lettre demandant le paiement de plus d'un million de dollars de pénalités pour non respect des clauses contractuelles fut envoyée à la direction d'In2 par COX. L'objectif de ces actions était de contraindre In2 à améliorer la qualité de la prestation de services.

**Verbatim 49 - Des relations tendues entre COX et In2 suite au démarrage**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« INT : Vous en êtes où ?

CLS : Là je crois que c'est en stand by.

INT : Stand by carrément ?

CLS : Ouais. En fait ils ont envoyé une lettre à In2 leur demandant en fait des pénalités.

INT : Ah d'accord.

CLS : Et je sais plus combien c'est les pénalités, mais c'est quasiment les frais de transition ?

INT : Un million de dollars ?

CLS : C'est un truc comme ça. Un truc super élevé. 1,4 millions un truc comme ça. C'était 2 les frais de transition.

INT : Ah c'était 2 ?

CLS : Oui. Parce qu'au départ on était sur 1. Ils sont à un tarif quand même super élevé. Donc In2 commence à chercher des preuves, des machins. Ça commence à changer un peu de tactique. Ça va devenir beaucoup moins coopératif. Ils essayent toujours de mettre mais ça va super lentement sur la mise en place en Europe. »

### **5.3 Le changement de centre de services**

Devant les difficultés accumulées pour réaliser la prestation de services dans le centre de services de Bangalore et la pression grandissante exercée par COX, le management d'In2 prit la décision de transférer au cours de l'été, au fur et à mesure, les appels du centre de services mutualisés de Bangalore vers celui d'Austin au Texas (cf. Verbatim 50, Verbatim 51). Ce dernier était plus ancien que celui de Bangalore. Les techniciens et l'équipe de

management du centre avaient une expérience plus importante de ce type de problématiques en ayant déjà été confrontés à d'autres environnements turbulents. Les manques de documentation et de dispositifs permettant de s'immerger dans le contexte de COX purent en partie être palliés par des dispositifs inspirés d'autres comptes clients. Un spécialiste de « *knowledge management* » intervint pour initier la démarche.

**Verbatim 50 - De Bangalore à Austin, le changement de centre de services mutualisés**

**Extrait d'une interview du chef de projet côté COX**

« MM : [...] C'est que les mecs de Bangalore ils sont en courbe d'apprentissage. Ils ont appris beaucoup. COX a investi. C'est COX qui a envoyé ses "services delivery" managers pour former les mecs pendant plus d'un mois. Et on a rien demandé à In2 pour ça. Enfin moi je trouve ça assez hallucinant. Donc COX a investi là-dessus et là finalement y a 2 semaines qui nous dit on va repasser, petit à petit, on commence par 30% des calls et on va passer un maximum de calls nord américains sur le site d'Austin. Et c'est quoi, c'est parce que les américains sont plus intelligents que les indiens, même si aujourd'hui ils démarrent sur le compte, forcément ça va aller mieux. En quoi est-ce que c'est une solution au problème, et du coup les indiens sur lesquels il y a eu beaucoup d'investissement qui ont été faits, ils sont explosés en plein vol en fin de compte. Parce que si problème il y a ce n'est pas au niveau du pauvre agent, ni près du pauvre agent à Bangalore qui vient de débarquer. Lui il est en train d'apprendre son métier. Si problème il y a c'est bien au niveau du lien entre le management et la structure à Bangalore. Et ça n'a rien à voir avec les pauvres gars. Donc après peut être il y a des arguments financiers. Effectivement chaque compte doit avoir des objectifs de rentabilité, comme les mecs ils ont été mauvais on leur enlève les calls. Ça à la limite je peux comprendre. Je pense qu'il y a de ça mais tu vois pour en revenir à la gestion de la connaissance et la capitalisation de la connaissance de ce qui se passe chez COX, non, In2 ils ne montrent pas qu'ils le font. Et COX est complètement dans le détail mais dans le détail tu n'imagines même pas. Aucune capacité à prendre du recul. »

**Verbatim 51 - De Bangalore à Austin, le changement de centre de services mutualisés**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

« CLS : Oui. Et le problème c'est qu'ils ne comprennent pas en faisant ça, le projet il y a eu

*déjà plein de gens qui ont changé, y a eu [le chef de projet côté In2], machin tout ça. Ce qui n'est pas forcément une bonne tactique. Et là ce qu'ils font encore, c'est qu'ils remettent de l'instabilité par-dessus, c'est-à-dire qu'ils changent au lieu d'essayer de fixer. Voilà très rapidement on va vers Austin, les mecs à Austin ils ont besoin d'apprendre. C'est un savoir, après y a des bases mais, peut être des meilleures bases qu'à Bangalore c'est sûr. A Bangalore le recrutement il a été fait à l'arrache pied, y avait pas d'encadrement. Effectivement t'as un call center comme ça from scratch, il aurait du prendre des gens d'Austin dès le départ. Et les mettre, tu sais en doublon. Ou alors 2 ou 3 personnes pendant 2 ou 3 semaines et puis un mec d'Austin à les aider, à leur apprendre, à les former quoi. C'est aberrant, c'est aberrant. La méthode de mise en place de transition qui est vraiment. Ils ont un bon pre-sales. Ils sont incompetents, clairement. »*

Tous ces dispositifs utilisés au quotidien par les agents sur d'autres comptes permirent de démarrer cette agrégation de petits points de contrôle indispensable pour que la prestation de services prenne enfin corps (cf. Verbatim 52, Verbatim 53). Cette accumulation n'avait pas pu être initiée par le centre de Bangalore puisqu'il ne disposait pas d'une densité du réseau socio-technique suffisante pour débiter ce travail de transformation et de transport des savoirs disséminés un peu partout chez COX. Le travail consistait à ramener au centre un maximum d'éléments pour être en capacité d'agir à distance. C'était là l'objectif majeur de la phase de transition/transformation qui fut quelque peu contrecarré par les polémiques nées de cette incapacité à mettre en marche l'accumulation des petits points de contrôle.

**Verbatim 52 - Le centre d'Austin : une agrégation lente de petits points de contrôle**

**Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

*« BM : Le transfert de Bangalore à Austin s'est passé en juillet et août. Au début ils ont fait que 30%, je ne sais pas comment ils faisaient 30%, mystère. Parce que normalement t'as une queue sur les appels et puis après tu peux voir les appels qui rentrent et puis après les balancer. Enfin c'est un peu bizarre. A partir de maintenant c'est 100% des appels sur Austin. Je pense qu'au début ils ont dû passer une tranche horaire super faible, ce qui faisait qu'ils devaient faire 30%. Et après ils ont tranché toute la tranche horaire.*

*INT : Sachant qu'il n'y pas eu de transfert de connaissance de ce qui a été acquis à...*

*BM : Y a des gars qui sont allés d'Austin à Bangalore pour essayer de fixer le problème. Y a eu des problèmes apparemment de base au niveau de la gestion des appels... Enfin qui ont*

*essayé de résoudre le problème. Et eux ils ont eu quand même une connaissance. Y a les gens qui ont essayé de mettre en place une solution qui sont allés à mon avis sur site aussi. Tout ça fait que il y a un minimum mais...*

*INT : Y a la solution mais y a aussi tout ce qui est associé. Tu as beau avoir un help-file.*

*BM : Ouais mais bon le help-file, il faut connaître le compte. Le help-file c'est juste un truc pour dire comment loguer un ticket. C'est la base. Ouvrir, machin, ouvrir un ticket.*

*INT : Mais il n'y a pas tout ce qui est documentation ?*

*BM : Alors là c'est ce qu'on a vu lorsqu'on était en Angleterre. Y a un gars qui fait de la gestion de connaissance, du knowledge management. Et ce gars là il aurait dû être dans le projet depuis le départ. Il n'a pas été mis dans le projet depuis le départ parce qu'ils ont voulu faire des réductions de coût sûrement en voulant mettre un minimum de personnes dès le départ. Ça se voyait parce tu parlais à, j'avais demandé au mec qui s'occupait du Landesk si il était dispo. Il était sur 4 comptes en même temps.*

*INT : C'est une question de disponibilités.*

*BM : Oui et puis ils les bouclent sur plusieurs comptes. Et puis le gars ils se sont dit la gestion de la connaissance, tant pis on fera sans, sauf que chez COX y en avait pas en plus. Dans certaines boîtes je suis persuadé, ils avaient une base de connaissances. Tu pouvais faire des trucs. Là on part du rien. »*

### **Verbatim 53 - Une prestation de services allant en s'améliorant en Amérique du Nord**

#### **Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

*« CLS : Pour demandes des pénalités. Je n'ai pas eu la suite là-dessus. Le service fonctionne bien maintenant, le taux de satisfaction est remonté dans des bonnes mesures donc... C'est marrant parce qu'ils ont passé ça sur Austin, forcément c'est descendu encore un peu parce que les mecs ils avaient une courbe d'apprentissage et ont remonté après mais maintenant c'est remonté sur un support normal et les gens sont plutôt contents et Landesk est en place, les packages vont être prêts et donc maintenant les installations de soft peuvent se faire vient Landesk. Là aussi on va mettre en place le full back-up qui va être externalisé, les gens vont pouvoir faire du back-up de leur poste de travail sur une société*

*externe. Ça sera installé via Landesk. Tout ça, ça avance et c'est des plus pour les gens mais c'est vrai que c'est chaotique dès le départ. Tu vois qu'il y a un gros souci au niveau In2 de venir avec une solution et de dire pour un million on fait ça, ça, ça et une fois que tout est fait là on lance le service. Parce que en gros là, ils fournissent un service de merde et après ils réparent. Si tu mets d'abord en place bien le service et après tu ouvres le service, on ouvre la boutique. »*

#### **5.4 Le décalage du démarrage pour l'Europe et l'Asie**

Le démarrage de la prestation de services pour les zones Europe et Asie prévu initialement mi-juillet fut décalé une première fois au mois de septembre 2007 (cf. Verbatim 54). Le parti-pris était d'attendre que la qualité de la prestation de services remonte avant d'envisager le lancement pour les autres zones concernées.

##### ***Verbatim 54 - Un décalage progressif du démarrage pour l'Europe et l'Asie***

##### ***Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side***

« CLS : Plutôt c'est lourd, tu t'occupes d'un projet qui marche pas, ce n'est pas cool quoi. Je préfère avoir un projet qui roule bien et avoir des fleurs et machin. Quand tu te tapes ça... Et en plus on était parti sur un go-live août, après ils ont dit octobre, et maintenant on est parti sur janvier. Mais clairement, ils ont carrément dit que ça ne sera pas octobre.

INT : Pour APAC et Europe ?

CLS : Pour APAC et Europe. Donc ça sera janvier uniquement. Donc, et c'est super décalé. Je ne sais pas si en décalant on gagne vraiment parce qu'on démobilise. Je ne sais pas si on gagne vraiment. Parce que les gens ici c'est pareil ils savent qu'ils vont partir, on leur a dit octobre, maintenant on va leur dire janvier. A un moment donné ils vont dire on part quand ? Forcement, et en plus ils ont plus de managers, Chef de projet COX mais ils n'ont plus de direct manager. »

INT : Ben oui, le problème c'est que les dates de transfert...

CLS : Les gens partent quoi. Par exemple Marie-Paule ici elle est partie au mois d'août. Les gens partent mais de l'autre côté ça ne monte pas... Donc tout ça c'est un peu problématique. »[...]



Le fait que tu dises aux gens, c'est août. Et puis là tu vois Marie-Paule est partie. En Allemagne, c'est pareil c'est la merde. Mais tu prends des gens d'In2, mais là c'est pareil, le mec il ne connaît pas le compte il arrive sur le compte donc c'est la merde. Et du coup le service devient hyper-merdique, et avant que ça arrive les gens ne sont déjà pas contents. T'arrive en fait ils sont déjà avec leur pieu, leur fourche, la pelle et ils t'attendent. »

Ce glissement provoqua des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines. Un des impératifs, rappelé par le comité d'audit du mois d'avril, était que la date de démarrage devait coïncider avec celle de transfert ou de départ des personnes de Clients Services touchées par l'externalisation du support. Dans le cas contraire, cela risquait de devenir problématique pour assurer le support pendant cet entre-deux. Or, ce qui devait être évité autant que possible se réalisa.

Le démarrage pour l'Europe fut décalé alors que les transferts ou les licenciements des personnes concernées avaient été planifiés bien à l'avance. Ceci conduisit le pôle RH en charge de la gestion de ces problématiques à négocier au cas par cas avec les personnes concernées pour qu'elles prolongent de quelques mois leur contrat (cf. Verbatim 55). Certaines acceptèrent, d'autres refusèrent. L'organisation du support en Europe, qui était pour l'heure toujours réalisé en interne, en fut chamboulée.

Il fallut parer au manque de ressources pour que le support, déjà en difficulté dans la zone Amérique du Nord, ne sombre pas dans le chaos également en Europe. Client Services fit donc appel à In2 pour disposer de techniciens supplémentaires. Ces personnes envoyées comme renfort de dernière minute ont du faire face à des problèmes en interne s'apparentant à ceux de leurs collègues du centre externalisé de Bangalore, à savoir un manque de dispositifs permettant de cadrer leur intervention et d'assurer leur mission au pied levé. Il leur fallut du temps pour être pleinement opérationnelles afin de réaliser les tâches qui leur étaient confiées.

### ***Verbatim 55 - Les impacts au niveau RH du décalage du démarrage***

#### ***Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX***

*« BM : [...] Pour les gens, on a plusieurs cas de figure. On a le cas de figure où les gens sont déjà partis ou en cours de partir, c'est que une question de jour, pour eux ça change rien. Par contre ça crée des problématiques supplémentaires pour COX.*

*Ensuite tu avais les personnes qui avaient prévues de rester jusqu'au bout. Bon maintenant on peut se poser la question quand est-ce que ça va être jusqu'au bout maintenant, mais qui*

*ne partent pas chez In2. C'est avec eux que c'est le plus individuel, il faut faire de la négo., et cætera. C'est assez fatigant, c'est ce qu'il y a de plus touchy. Enfin c'est délicat. Parce que forcément t'as des gens que tu as envie de garder, parce que tu sais que tu vas être obligé de rendre du service pendant plus longtemps parce que tu en as d'autres qui rendent du service mais qui partent. Bon voilà tu espères, tu espères qu'il y en a d'autres qui vont partir [...].*

*Et puis tu as le 3ème cas de figure, les personnes qui de toute façon partent chez In2. Et pour elles en fin de compte, ça ne change pas grand-chose. Ils sont même plutôt contents parce que du coup comme on avait initié, dans tous les pays on avait initié soit des formations, tout un tas de trucs pour faciliter l'intégration chez In2. Du coup ça leur laisse plus de temps pour le faire, pour se sentir à l'aise, connaître la boîte. Donc, pour eux c'est tout bénéf. Et la vraie difficulté c'est les gens qui partent et continuer à pouvoir délivrer des services. Sur le mois d'août, ce n'est pas gênant, mais d'ici septembre ça va être un vrai problème. Et sur le sujet, COX se rend pas forcément compte que ça va lui coûter très cher. Parce que tu es en position, tu es au fer. Là j'essaye de voir avec In2, on essaye en priorité d'avoir des gens de chez In2 qui viennent combler les trous opérationnels qu'on peut avoir. Les mecs ça ne les dérange pas de dire, non c'est 300 pounds de la journée. [...] Donc ouais ça craint et on n'a pas de levier. Les leviers ont été utilisés. »*

La volonté initiale était d'éviter que le support Europe soit confié à In2 afin de le préserver des difficultés rencontrées antérieurement en Amérique du Nord. Ce choix eut des effets paradoxaux sur le planning du pôle RH. Le démarrage fut à nouveau re-planifié. On passa du mois de septembre au mois de décembre. Les personnes toujours opérationnelles sur le projet côté COX s'étaient efforcées de préparer au mieux le démarrage pour la zone Europe auprès du centre de services de Budapest et pour l'Asie auprès du centre de Bangalore. Ils avaient planifié une série de tests avant le démarrage avec des sites d'utilisateurs dans des conditions normales de fonctionnement.

Un des sites choisis pour mener ces tests fut le *Customer Group* en Irlande. Les personnes présentes sur ce site y parlaient plusieurs langues, ce qui rapprochait les conditions des tests de celles qui auraient pu être rencontrées après le démarrage. Si les tests se révélaient concluants, il était prévu de démarrer le service pour l'ensemble des zones lors de la deuxième semaine de décembre.

## **5.5 L'abandon du projet**

Au cours du mois d'octobre, un nouvel acteur de poids rentra en scène : Startijen. Celui-ci modifia la manière dont les acteurs appréhendaient le projet jusqu'à précipiter la fin de ce

dernier.

Startijen était un des plus gros éditeurs de logiciels mondiaux à destination des entreprises avec une présence sur les cinq continents et un siège localisé en Allemagne. Une offre publique d'achat amicale de Startijen sur COX avait été lancée à l'automne 2007. Celle-ci fut officialisée en janvier 2008 pour un montant total de 4,8 milliards d'euros.

L'intention affichée dans les premiers temps par Startijen était de laisser COX comme entité indépendante (cf. Verbatim 56). Les membres de l'IT de COX étaient toutefois plus que sceptiques sur ce point. Selon eux, ce type de rachat rimait le plus souvent avec absorption dans le secteur d'activité des logiciels. Ceci devait conduire à brève échéance à un démantèlement des fonctions support et à une migration vers le modèle en vigueur dans la société acheteuse. Selon eux, il y avait peu de doutes que le support déroge à cette règle. L'encadrement de l'IT de COX prépara d'ailleurs dès l'automne 2007 les équipes à cette perspective. On leur demanda de se pencher sur les modes d'organisation en cours chez Startijen.

### **Verbatim 56 - L'arrivée de Startijen**

#### **Extrait d'une interview avec l'acheteur côté COX**

*« LS : [...] Et maintenant il faut rajouter aussi l'histoire Startijen où on est censé rester une boîte indépendante. Ici en France ça fait plutôt doucement rigoler les gens. Je pense que personne n'y croit trop ou alors oui OK on va rester ensemble pendant 3 mois ou 6 mois. Et après ? Cela n'a pas de sens au niveau business de rester une entité indépendante. »*

*INT : Au niveau recherche ?*

*LS : Au niveau recherche oui. Il faut à mon avis continuer à ce que les produits COX demeurent des produits complètement indépendants, y a des gens que ça arrange qui ne sont pas sur Startijen. Mais il faut aussi qu'en parallèle, ça devienne un module comme un autre. Au niveau recherche oui, mais tout ce qui est corporate services. Même la force de vente, il y a mon avis des synergies qui peuvent être trouvées. Au niveau de tout ce qui est finance, achat, légal. »*

*[...]*

*Je sais que [la DSI] a communiqué à toute son équipe en disant, le mot d'ordre c'est on continue « business as usual » mais [la DSI] a quand même passé le mot à toute son équipe de dire même si on continue business as usual, commencez à vous poser la question en se*

*disant, tiens chez Startijen comment ils font. Ça peut être quand on rencontre des fournisseurs et ça commence à être le cas. Par exemple, on a acheté du stockage, 48 terabytes de stockage avec des salles et tout ça à l'IT et ils commencent à se renseigner et vous IBM vous bossez avec Startijen. Ah non. Et vous EMC vous bossez avec Startijen, ah oui, combien ? 148 millions de dollars chez Startijen. Là ça commence à être un argument qui commence à être pris. Là quand on va commencer à acheter, on va devoir choisir entre des salles IBM ou des salles EMC et un des points dans la présentation est de dire. S'ils travaillent avec EMC. Après, ça vaut ce que ça vaut et ça ne va pas être un critère de choix prépondérant mais il y a aussi une directive claire de [la DSI] qui est de dire commencer à regarder ce qu'ils font. Donc du coup, au niveau de RESOLVE et du go-live, je ne sais pas du tout. »*

Les principes retenus pour le fonctionnement du support dans chacune des deux entreprises étaient complètement différents. Le support de Startijen pour le premier niveau d'incident était réalisé en interne et celui de second niveau était externalisé, le rachat et la perspective de migration vers une organisation du support fondée sur celle de Startijen donna le coup de grâce au projet en démotivait ses derniers supporters (cf. Verbatim 58).

**Verbatim 57 - Une organisation différente du support chez Startijen**

**Extrait d'une interview avec le responsable côté COX de la partie Desk Side**

*« CLS : Donc Startijen, on s'est demandé si on allait faire le lancement en Europe, parce ce que eux leur support il est externalisé sur site. Au 1er niveau apparemment il est en interne. Ce qui est assez intelligent comme structure. Parce que tu contrôles un petit peu ton interface utilisateur. Et puis derrière sur si tu as besoin d'avoir des ressources qui viennent sur site de façon ponctuelle, tu outsources ce qui fait que derrière tu payes que l'intervention. Tu essayes de minimiser en fait avec ton 1er niveau donc c'est en général ce qui se fait. Donc je pense qu'il y aura des modifications dans l'avenir sur le modèle du support.*

Le projet RESOLVE ne fut toutefois pas immédiatement abandonné. Il continua encore quelque temps sur sa lancée jusqu'au mois de décembre 2007, la dernière date planifiée à laquelle les zones Europe et Asie auraient dû démarrer. Le projet mourut petit à petit faute de soutiens de poids notamment au niveau de la direction de l'IT. Les efforts des équipes projet étaient vains. Ils ne servaient plus à rien pour les opérationnels de se démener. Le projet sur sa lancée fit une dernière victime : le directeur de Client Services. Il fut poussé vers la sortie. Client Services en tant qu'entité indépendante n'existait dorénavant plus. Elle était dorénavant rattachée à l'entité OPS et à son responsable qui l'avait récupérée dans son

giron.

Le projet fut définitivement abandonné au début de l'année 2008, et ce malgré une nette amélioration de la qualité du support en Amérique du Nord depuis le transfert de l'ensemble de la réalisation de la prestation de services auprès du centre de services d'Austin. Les coûts de traduction à venir supplantaient les bénéfices que pouvaient en espérer ses derniers supporters côté COX (cf. Verbatim 58).

***Verbatim 58 - La fin de vie du projet avec l'arrivée de Startijen***

***Extrait d'une interview avec l'acheteur côté COX***

« LS : Après, ils sont peut être pas dupes non plus et ils [la direction de l'IT] savent pertinemment chez qui et par qui Startijen est supporté et qu'ils disent de toute façon c'est mort et après ça marchera plus. Et qu'ils essayent de gagner du temps eux aussi. »

[...]

LS : [...] J'ai pu ressentir eu bout du fil en face que l'ensemble était un peu plombé. Et la question est sortie et pour nous qu'est-ce qu'il en est concrètement pour notre job et là y a une manager Wim qui a répondu du style de toute façon on ne sait pas ce que ça va donner, et cætera.

Il ne faut pas se leurrer non plus, moi ce que j'en sais de mon expérience c'est que de toute façon ce genre, si jamais il y a fusion ce genre de choses ça peut prendre 6 à 9 mois et en gros on à 6 à 9 mois pour se retourner et trouver du boulot ailleurs. Ça contrastait vachement avec la réponse de [la DSI] qui était très, très corporate qui était de dire pour l'instant ça change rien, on est indépendant. Donc de toute façon je ne sais pas trop comment ils sont organisés au niveau de leurs achats, est-ce qu'il y a des synergies possibles j'en sais rien. »

**5.6 Une mise en perspective de la séquence n°4**

Les différents groupes n'avaient pas consenti à supporter les coûts de traduction avant le démarrage de la zone Amérique du Nord auprès du centre de services de Bangalore. Les conflits s'envenimèrent alors suite au lancement de la prestation de services entre les équipes de COX et d'In2. Désormais, les différents protagonistes étaient au pied du mur pour construire une voie de passage entre le contrat et *Remedy*. Ce travail devait être mené tôt ou tard si on voulait clore les polémiques et que la prestation de services d'externalisation soit effective encore un bout de temps. A défaut, elle se terminerait sous peu.

Devant les difficultés rencontrées par le centre de services de Bangalore, le management d'In2 décida de transférer, au fur et à mesure, la réalisation de la prestation du centre de Bangalore vers celui d'Austin. Le centre de Bangalore ne disposait pas d'une densité du réseau socio-technique suffisante pour débiter ce travail de transformation et de transport des savoirs disséminés un peu partout chez COX. Le centre d'Austin était, quant à lui, moins récent. Ses agents disposaient de plus d'expériences acquises au cours des phases de transition antérieures menées avec d'autres clients. Les dispositifs utilisés au quotidien par les agents sur d'autres comptes permirent alors de démarrer cette accumulation de petits points de contrôle collectés chez In2.

Ce mouvement était indispensable pour que la prestation de services prenne enfin corps. Le travail consistait à ramener au centre un maximum d'éléments pour être en capacité d'agir à distance. Au fur et à mesure, on passa du stade où la prestation de services n'avait qu'une vie fragile, à un stade où les principales attentes des parties prenantes semblaient satisfaites. Cette diversité de liens finissait d'être tissée entre *Peregrine* et *Remedy*. La prestation de services devint réellement concrète.

Désormais à l'issue de ce travail en commun, la prestation de services d'externalisation s'éloignait irrémédiablement de ce qui avait été spécifié dans le contrat. Les identités des différents groupes se créaient en même temps que l'agrégation des petits points de contrôle à l'œuvre. Celles-ci se stabilisaient en même temps que le mouvement d'accumulation se ralentissait.

Après une série de reports du démarrage de la prestation de services pour les zones Europe et Asie au début de l'année 2008, le rachat de COX par Startijen mit définitivement fin au projet. Les coûts de traduction à venir supplantèrent les bénéfices que pouvaient en espérer les derniers supporters.

## **6. Une dernière mise en perspective de la phase de transition**

### **6.1 Introduction de la section**

Cette sixième section est consacrée à une dernière mise en perspective de la phase de transition/transformation. L'objectif est répondre à notre question de recherche principale portant sur la manière dont émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel, en l'occurrence le centre de services mutualisés *IT* d'Austin.

Pour cela, nous nous appuyons sur l'idée de la phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés. Nous soulignerons ensuite les caractéristiques d'un centre de services mutualisés comme dispositif d'accumulation de petits points de contrôle. Enfin, nous proposerons une synthèse théorique à une économie des coûts de traduction.

### **6.2 La phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin**

#### **6.2.1 Cycle d'accumulation et connaissance**

Latour (2005a) reprend dans son livre « *La science en action* » le récit de l'expédition de l'Astrolabe et de son capitaine La Pérouse. Ce dernier fut envoyé en expédition par Louis XVI pour dresser une carte plus précise de l'Océan Pacifique dans la région de Sakhaline. Il s'agissait de mettre fin aux polémiques qui faisaient de Sakhaline soit une péninsule, soit une île en fonction de la carte observée.

Deux bateaux dotés d'instruments scientifiques variés furent armés pour mener à bien ce travail. Après des années de voyage et des mois d'exploration, La Pérouse et son équipage furent convaincus que Sakhaline était une île en s'appuyant sur les indices collectés auprès de la population locale. La Pérouse chargea l'officier de Lesseps de ramener en France les preuves de cette insularité. Le travail des cartographes permit alors de rendre les cartes plus précises : « *[la] géographie implicite des indigènes [était] rendue explicite par les géographes ; la connaissance locale des sauvages devient la connaissance universelle des cartographes* » (Latour, 2005a, p.518). Les prochains bateaux qui s'aventurèrent par la suite

dans ces eaux furent moins vulnérables que les autochtones par le travail réalisé au cours du voyage précédent. Ils purent à leur tour collecter d'autres informations et les ramener en Europe. L'asymétrie entre les locaux et les européens alla en s'accroissant.

Latour (2005a) qualifie ce processus, par lequel un point devient un centre capable d'agir à distance en ramenant en son centre différentes informations, de cycle d'accumulation. L'ambition est alors de rendre stables, mobiles et combinables les différentes traces collectées pour pouvoir mobiliser à distance différents mondes à partir d'un seul lieu. Rendre familier des événements lointains nécessite toute une série de dispositifs pour pouvoir les ramener au centre.

Selon Latour, ce n'est qu'au cours de ces cycles d'accumulation que la connaissance peut être approchée : « [...] ce qui est appelé "connaissance" ne peut être défini. Seule l'accumulation de connaissances peut l'être. En d'autres termes, la "connaissance" n'est pas quelque chose qui peut être défini en elle-même ou par opposition à l'"ignorance", mais seulement par tout le cycle d'accumulation et de capitalisation : comment ramener des objets en un lieu où ils seraient vus pour la première fois, de façon à ce que l'on puisse envoyer d'autres gens ramener d'autres objets. Comment se familiariser avec des objets, des gens ou des événements distants ? » (Latour, 2005b, p.527).

Nous proposons de nous appuyer sur cette analyse pour considérer la phase de transition du projet sous l'angle d'un cycle d'accumulation. Ce dernier ne se fit pas sans heurt.

### 6.2.2 Une mise en perspective de notre récit à l'aune du concept de cycle d'accumulation

#### *La séquence n°1*

Au cours des trois premiers mois de la phase de transition, aucun dispositif de gestion de projet suffisamment robuste n'a pu être mis en œuvre. On était dans une incapacité à agréger les petits points de contrôle. Les groupes participant à la phase de transition étaient conduits à refaire sans cesse le travail. L'incertitude sur la solution ne faisait que s'accroître. Les acteurs firent le constat que le travail à mener pour mettre en œuvre ce qui était spécifié dans le contrat était, paradoxalement, de plus en plus important à mesure de l'avancement du projet.

Pour commencer à accumuler des petits points de contrôle et rendre la prestation de services plus réelle, il fallait en payer le prix. Or, les membres du premier et du second « laboratoire » ainsi que les groupes des entités de l'IT n'acceptaient pas de devoir supporter



les coûts de traduction inhérents à la re-définition de leur propre identité. Le processus d'« économisation » induit par la singularisation de la prestation de services était menacé. Les groupes refusaient d'hybrider leur propre identité soit avec *Remedy*, pour ce qui est des « laboratoires » associés au contrat, soit avec le contrat pour les entités de l'IT liés aux groupes de résolution. On était désormais dans une impasse. Le projet était en crise. Le cycle d'accumulation n'était pas amorcé.

### *La séquence n°2*

Le management de COX lança deux actions pour tenter de clore les polémiques. La première d'entre elles consistait à examiner des scénarii alternatifs à la solution préconisée dans le contrat. Il fut décidé que *Remedy* serait conservé contrairement à ce qui avait été prévu initialement. Il était réintégré au sein du collectif. Or initialement, seul *Peregrine* devait subsister. La seconde action conduisit à un audit sur la manière dont le projet avait été géré jusque-là. La décision fut prise de mettre fin aux activités du premier et du second « laboratoire ». Les chefs de projet côté COX et In2 étaient mis hors jeu. On passait à une autre organisation du projet. Seuls, le troisième et le quatrième « laboratoires » demeuraient. Les petits points de contrôle accumulés avec difficultés par le premier et le second « laboratoires » depuis l'appel d'offres disparurent en même temps qu'eux.

Désormais, les différents acteurs devaient se mettre d'accord sur un existant. Ce travail passait par la convocation des protagonistes laissés volontairement sur le bord du chemin par le premier et le second « laboratoire ». Pour cela, un séminaire fut organisé à Vancouver. Une trentaine de personnes y participa. Les personnes invitées aux ateliers de travail ne disposaient pas des connaissances accumulées au cours du processus contractuel et au début de la phase de transition. Les négociations sur le devenir de chaque groupe s'éternisaient devant le manque de petits points de contrôle concrets sur lesquels s'appuyer. Ce travail eut toutefois le mérite de renouer le dialogue pour construire une voie de passage entre la solution n°2 et *Peregrine*. Quelques-uns d'entre eux purent malgré tout être agrégés au cours de ces ateliers par la participation de l'ensemble des protagonistes. Un contrôle oligoptique fut à l'œuvre. Ce séminaire avait créé un lieu, un espace/temps, oligoptique. Dorénavant, la prestation de services possédait un début de réalité partagée en dehors du contrat entre les divers protagonistes. Le cycle d'accumulation pouvait être enclenché.

### *La séquence n°3*

Le management de COX prit la décision de démarrer la prestation de services bien que le dispositif socio-technique ne fut pas stabilisé. Les informations collectées auprès des groupes de résolution ne purent être ramenées au sein du centre de services mutualisés de Bangalore. Le peu d'expérience de ce dernier ne permettait pas aux équipes d'In2 de compenser le manque de travail réalisé en amont. Ils se retrouvèrent plus faibles que les acteurs locaux au démarrage de la prestation de services. Le premier socle nécessaire pour accumuler les informations collectées, soit sous la forme des *help-files*, soit sous celle des catégories paramétrées dans *Peregrine*, était bien fragile. Les techniciens d'In2 ne pouvaient prendre appui que partiellement sur les connaissances accumulées au cours de phases de transition menées avec d'autres clients. Le cycle d'accumulation n'avait pas été conduit à son terme.

Les délais d'attente pour la résolution des cas devinrent de plus en plus longs. Le mécontentement grandissant des utilisateurs se manifesta au travers d'un porte-parole inhabituel : l'intranet. Les différents acteurs de la phase de transition ainsi que les utilisateurs du support furent tous au courant des difficultés rencontrées par ce biais.

### *La séquence n°4*

Les conflits entre les équipes de COX et d'In2 prirent encore de l'ampleur suite au lancement de la prestation de services pour la zone Amérique du Nord. Le management d'In2 décida de transférer, au fur et à mesure, la réalisation de la prestation du centre de Bangalore vers celui d'Austin. Il fallut changer de centre de services pour que le cycle d'accumulation s'enclenche enfin. Le centre d'Austin était plus ancien. Ses agents disposaient de plus d'expériences acquises au cours des phases de transition antérieures menées avec d'autres clients. Les dispositifs utilisés au quotidien par les agents sur d'autres comptes permirent alors de finaliser le cycle d'accumulation de petits points de contrôle collectés chez In2.

Au bout de quelque temps, le travail consistant à ramener au centre un maximum d'éléments pour être en capacité d'agir à distance porta ses fruits. La qualité de la prestation de services s'améliora après quelques mois. Le rachat de COX par Startijen mit malgré tout fin au projet pour l'Europe et l'Asie. Les coûts de traduction à venir allaient bien au-delà des bénéfices attendus par les derniers tenants du projet.

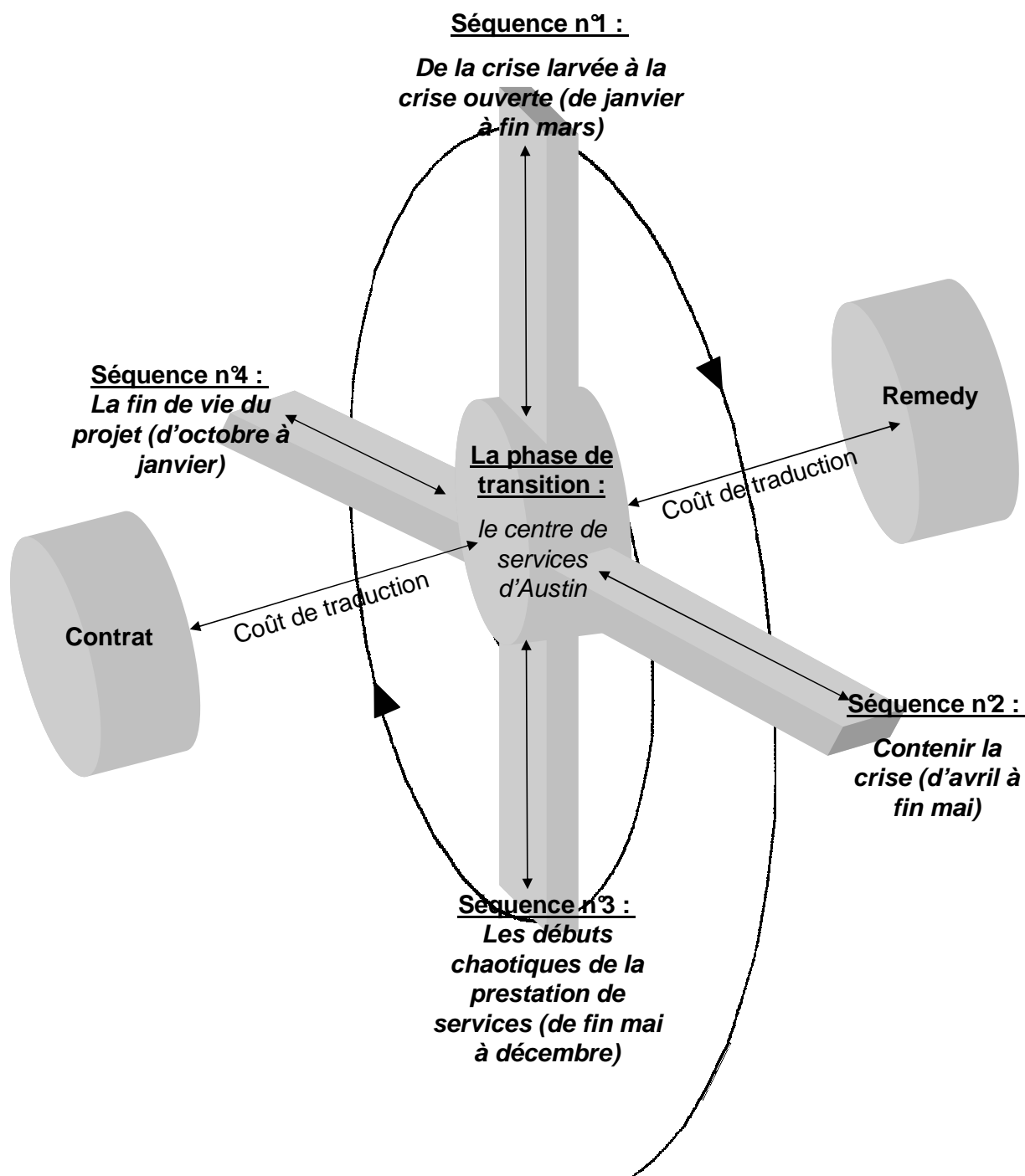
### *Un bilan*

La phase de transition avait pour objet de construire une voie de passage entre le contrat « papier » et *Remedy*. D'un côté se trouvait la prestation de services détaillée dans le contrat et de l'autre la diversité des réalités du support au démarrage de la phase de transition, avec *Remedy* et les groupes de résolution associés. Entre les deux, il s'agissait de s'appuyer sur un dispositif de gestion de projet susceptible d'aider à passer de l'un à l'autre. Les « laboratoires » avaient pour rôle de détacher/rattacher la connaissance constituée d'attachements humains et non humains tout en l'agençant différemment. Il s'agissait d'enclencher un cycle d'accumulation.

Une représentation sous forme de spirale permet d'illustrer ce cycle l'accumulation. Celui-ci est constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin. D'une représentation figée du contrôle sous la forme des trois strates de contrôle de Caglio & Ditillo (2008), nous passons à une représentation en mouvement d'un contrôle en train de se faire (cf. Schéma XLIII). Ce mouvement est symbolisé par les circonvolutions visant à agréger les petits points de contrôle pour constituer le centre de services mutualisés. Ce dernier s'est enrichi en arrivant à intérioriser des faits locaux pour pouvoir agir à distance. Le travail d'agrégation des points de contrôle n'était plus à refaire à chaque fois en local pour la zone Amérique du Nord. Le centre de services d'Austin était un lieu d'accumulation rendant petit à petit le projet et la prestation de services plus réelle.

Ce cycle d'accumulation se fit au prix de coûts de traduction non prévus dans le contrat. Ces derniers étaient liés, par exemple, à la convocation de l'ensemble des protagonistes au cours de l'atelier de Vancouver ou à l'intégration entre *Remedy* et *Peregrine*. Les intentions originelles inscrites dans le contrat firent l'objet d'une transformation qui générait des coûts associés à la re-négociation pour chaque groupe d'acteurs de leur propre identité. Ceux-ci devaient s'appuyer dorénavant à la fois sur des éléments issus du contrat, comme *Peregrine*, et sur des bouts de l'existant comme *Remedy*. Les identités des différents groupes se re-configuraient en même temps que l'agrégation des petits points de contrôle. La prestation de services d'externalisation s'éloignait dorénavant irrémédiablement de ce qui avait été spécifié dans le contrat.

**Schéma XLIII - La phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin**



### **6.3 Les caractéristiques du centre de services mutualisés comme dispositif d'accumulation de petits points de contrôle**

#### **6.3.1 Le centre de services mutualisés : un dispositif « économe » ?**

Avant le projet, les managers côté COX de l'IT avaient mis en exergue les difficultés pour piloter l'activité du support. Ces problèmes avaient été spécifiés dans le contrat pour que le prestataire prenne toute la mesure de la transformation à mettre en œuvre. Parmi ces difficultés, on peut citer la diversité des services proposés par le support. Ils étaient différents suivant les pays sans possibilité d'agir et de les faire évoluer de manière concertée. Les processus et les outils utilisés étaient également hétérogènes. Il n'y avait aucun processus standard permettant de cadrer les interactions entre les techniciens de *Client Services* et les utilisateurs internes. Ces interactions dépendaient de la taille des sites et de l'historique relationnel existant entre les équipes locales de *Client Services* et les clients internes.

Tout ceci conduisit à ce que les équipes de management de COX eurent une capacité d'action à distance limitée. Il leur fallait à chaque fois refaire le travail pour construire des dispositifs de contrôle pour coordonner les actions entreprises. Or, ces dispositifs de contrôle avaient une pérennité très réduite. Il y avait un coût de mobilisation des faits important pour chaque action entreprise. L'enjeu de l'externalisation était alors de pouvoir agir sur plusieurs groupes de résolution en même temps et non pas de manière isolée sur un seul groupe de résolution à la fois.

Avec le centre de services mutualisés d'Austin, les choses étaient dorénavant différentes. Les faits circonscrits localement avaient été réduits pour les ramener au centre et les « domestiquer » au sein du catalogue de services du centre de services mutualisés entre plusieurs clients. Le travail n'était pas à chaque fois à recommencer pour agir à distance sur plusieurs groupes de résolution à la fois. Le centre de services mutualisés se retrouvait plus fort que les groupes de résolution locaux de COX. Le coût pour agir à distance était réduit. Le centre de services mutualisés pouvait être considéré comme un dispositif « économe ».

Toutefois, ce constat est à nuancer. La phase de transition a conduit à une transformation de l'activité externalisée. Les identités des différents protagonistes avaient été fortement modifiées au cours du processus. Ceci rendait la comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, particulièrement délicate. Les coûts de traduction, liés par exemple à la convocation de l'ensemble des protagonistes au cours de l'atelier de Vancouver où à l'intégration entre *Remedy* et *Peregrine*, devaient être pris en considération pour éventuellement juger du caractère « économe » du dispositif de contrôle. Le récit de

cette transformation illustre toute l'ambiguïté qu'il y a à décréter qu'une activité externalisée est « économe », par rapport à une activité internalisée, sans prendre en considération la phase de transition et les coûts de traduction associés.

### 6.3.2 Des coûts de traduction bénéfiques lors de prochains cycles d'accumulation du centre de services mutualisés ?

A la suite du projet, les équipes d'In2 pouvaient dorénavant s'appuyer sur ce qu'ils avaient réalisé au cours de la phase de transition. Ils disposaient, par exemple, des connaissances nécessaires à une intégration des logiciels de gestion du support, bien que celle-ci fut à la source de coûts de traduction dans la phase de transition précédente. *Remedy* et *Peregrine* étaient, en effet, des références sur le marché des logiciels de gestion du support. Ce qui n'avait pas été prévu initialement dans le contrat pouvait dorénavant se révéler être des atouts lors des phases d'avant-vente auprès des prospects et/ou des clients lors des futurs cycles d'accumulation.

La remarque du chef de projet de COX retraçant une conversation avec un des membres d'In2 illustre ce mouvement constitué de cycles d'accumulation « *MM : Vous avez appris votre métier sur nous au cours du projet ? [réponse d'une personne d'In2] Oui, c'est ça [,etc]. Maintenant on possède entre autres des connaissances et un dispositif pour interfacier Remedy et Peregrine* ». Ce qui était considéré comme un coût de traduction par rapport à ce qui était prévu initialement dans le contrat se transforme comme un bénéfice de traduction né de ce mouvement d'apprentissage.

Peu à peu le réseau du centre de services s'étend à condition d'être en mesure de supporter les coûts de traduction liés à un cycle d'accumulation. Les petits points de contrôle accumulés ne sont mobilisables toutefois qu'au cours du prochain cycle d'accumulation. Ce dernier générera d'autres coûts de traduction qui se révéleront peut être bénéfiques au cours d'un prochain cycle d'accumulation et ainsi de suite. Coût de traduction et accumulation de petits points de contrôle sont indissociables. Ils forment un « registre en double ». Les coûts de traduction sont la contrepartie du travail mené par les acteurs pour accumuler les petits points de contrôle et singulariser ainsi la prestation de services.

## 6.4 Synthèse théorique : une économie des coûts de traduction

Nous avons proposé d'utiliser le concept de cycle d'accumulation pour appréhender l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin en tant que dispositif de contrôle

inter-organisationnel. Ce centre s'est enrichi en arrivant à intérioriser des faits locaux pour pouvoir agir à distance. Le travail d'agrégation des points de contrôle n'était plus à refaire à chaque fois en local pour la zone Amérique du Nord. Le centre de services d'Austin était un lieu d'accumulation rendant petit à petit le projet et la prestation de services plus réels. Ce cycle d'accumulation se fit au prix de coûts de traduction. Les intentions originelles inscrites dans le contrat firent l'objet d'une transformation générant des coûts associés à la renégociation pour chaque groupe d'acteurs de leur propre identité. La prestation de services d'externalisation s'éloignait dorénavant irrémédiablement de ce qui avait été spécifié dans le contrat.

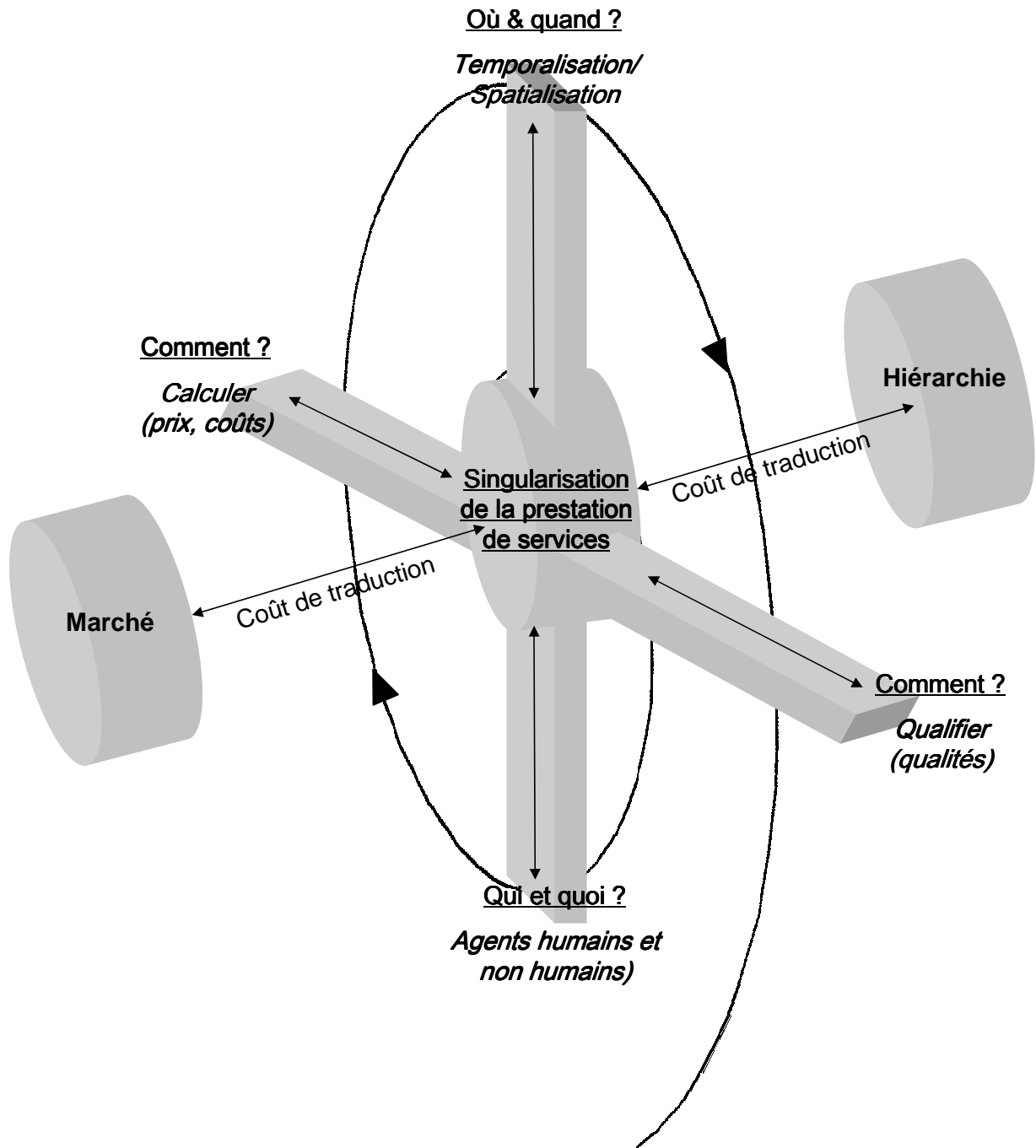
Avant l'externalisation, il y avait un coût important de mobilisation des faits pour chaque action entreprise. L'enjeu de l'externalisation était de pouvoir agir sur plusieurs groupes de résolution à la fois et non pas de manière isolée sur un seul groupe de résolution à la fois. Après l'externalisation, le coût de mobilisation des faits pour agir à distance était réduit. Les petits points de contrôle collectés auprès des groupes de résolution locaux avaient été accumulés au sein du centre de services mutualisés. On pouvait désormais agir sur plusieurs groupes de résolution en même temps et non pas de manière isolée sur un seul groupe de résolution à la fois. Le travail n'était pas à chaque fois à refaire pour agir à distance. Le centre de services mutualisés d'Austin pouvait être considéré comme un dispositif « économe ».

Néanmoins, la phase de transition conduisit à une transformation de l'activité externalisée. Les identités des différents groupes avaient été fortement modifiées au cours du processus. La comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, était rendue particulièrement délicate. Les coûts de traduction, liés par exemple à la convocation de l'ensemble des protagonistes au cours de l'atelier de Vancouver où à l'intégration entre *Remedy* et *Peregrine*, devaient être pris en considération pour éventuellement juger du caractère « économe » du dispositif de contrôle.

La phase de transition a permis de mettre en avant l'idée que les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle étaient fortement enchevêtrés. Les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle constituent un « registre en double » traçant le mouvement de co-construction de la prestation de services et du dispositif de contrôle associé. Les coûts de traduction étaient la contrepartie du travail mené par les acteurs pour accumuler les petits points de contrôle et singulariser la prestation de services. Ce qui était considéré comme un coût de traduction par rapport à ce qui était prévu initialement dans le contrat pouvait se transformer comme un bénéfice de traduction. Les petits points de contrôle accumulés allaient pouvoir être mobilisés au cours d'un prochain cycle d'accumulation. Ce dernier générerait d'autres coûts de traduction. Ceux-ci pourraient être considérés comme bénéfiques au cours d'un prochain cycle d'accumulation et, ainsi de

suite. Le cycle d'accumulation est alors au cœur de ce que nous avons qualifié d'économie des coûts de traduction. Le schéma suivant illustre ce processus (cf. Schéma XLIV). Il en constitue la synthèse théorique.

**Schéma XLIV - Synthèse théorique : une économie des coûts de traduction**





## **7. Les apports de notre travail dans le champ du contrôle des relations inter-organisationnelles**

### **7.1 Introduction de la section**

Notre approche du terrain a conduit à une réflexion transverse à nombre de domaines en faisant appel à des champs divers aussi bien au niveau « théorie de la méthode » qu'au niveau « théorie du domaine » tout en débouchant sur un objet de recherche peu étudié jusqu'à présent. Avant d'ouvrir la réflexion dans la conclusion générale de cette thèse, il nous semble utile d'essayer de qualifier nos apports dans le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles.

Pour ce faire, il s'agira tout d'abord d'identifier les travaux les plus proches de notre recherche. Nous nous appuyerons ensuite sur ces travaux pour préciser nos apports sur les trois dimensions évoquées.

### **7.2 Les travaux concernés**

Comme nous l'avons vu au cours du troisième chapitre, un certain nombre de recherches dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles se sont penchées sur l'externalisation ou l'*outsourcing*. En revanche, peu de ces travaux se focalisent sur la période de transfert proprement dite. Pour une majorité d'entre eux l'activité est considérée comme ayant déjà fait l'objet du transfert depuis un certain temps, ou ils n'y font pas du tout référence. Ces travaux ne s'intéressent pas aux processus ayant amené au transfert de l'activité. Dans ce cas, l'*outsourcing* ne se distingue guère de la sous-traitance. La frontière entre les deux conceptions est poreuse. La traduction française d'*outsourcing* par le terme externalisation a alors un avantage certain. Elle permet d'insister sur l'idée de transfert de l'activité d'une organisation vers une autre, via le mouvement de l'intérieur vers l'extérieur qu'elle induit. Or, cette période de transition nous semble primordiale pour bien comprendre ce qui se trame en pratique dans la mise en œuvre des dispositifs de contrôle inter-organisationnels.

Deux recherches du champ de la comptabilité et du contrôle inter-organisationnel ont toutefois amené à s'intéresser de plus près aux processus associés à l'externalisation d'une activité. Il s'agit de celle de Van der Meer-Kooistra & Vosselman, (2000) publiée dans *Accounting Organization and Society* et de celle de Langfield-Smith & Smith (2003) publiée

quelques années plus tard dans *Management Accounting Research*. La première de ces deux recherches propose un cadre théorique pour appréhender l'émergence du contrôle inter-organisationnel suivant les étapes de l'externalisation d'une activité. La seconde recherche s'attèle à une application de ce même cadre théorique pour étudier le cas d'une société ayant externalisé son *IT*. Ces travaux se situent sur la strate la plus élevée du contrôle inter-organisationnel de Caglio & Ditillo (2008), celle correspondant aux archétypes de contrôle. Ces recherches sont les plus proches de notre travail. Nous nous y référons pour identifier nos apports dans le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles.

### **7.3 L'approche du terrain**

Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003) fondent leur approche du terrain sur une collecte de données à partir d'entretiens *a posteriori* avec des acteurs ayant participé au projet. Le récit du projet *a posteriori* par les acteurs a tendance à rendre le déroulement du projet comme linéaire sans rendre compte de la complexité des situations auxquelles ils ont été confrontés. Le risque est de mettre de côté une partie des processus en œuvre au profit d'un cadre limité d'interprétation déterminé *a priori*. Ce dispositif ne nous semblait donc pas le plus adapté pour décrire le déroulement de l'externalisation d'une activité telle que nous l'envisagions. L'objectif était d'appréhender la complexité des processus à l'œuvre au cours de l'externalisation d'une activité.

Nous avons préféré opter pour une présence prolongée sur le terrain pendant la phase d'externalisation. Il s'agissait de profiter pleinement de ce temps privilégié pour faire feu de tout bois et collecter ainsi un matériel conséquent susceptible de favoriser le travail de description du terrain. Des séquences ont été déterminées pour rythmer le récit. Ce choix a été un atout pour capter les nombreuses impasses et conflits qui ont conduit à l'externalisation de l'activité.

Nous avons qualifié cette approche du terrain d'assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Nous nous sommes inspiré pour cela des travaux de Czarniawska et de Law qui prônent une refonte des méthodes de recherche en sciences sociales. Cet assemblage de méthodes a permis d'appréhender la variété des prises de paroles des différents acteurs qui se sont manifestés au cours du projet d'externalisation.

### **7.4 Une voie de passage au niveau « théorie de la méthode »**

Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003) s'emploient à utiliser les travaux de Williamson associées à la confiance de Sako (1992). Les recherches de ces auteurs sont soumises aux critiques liées à l'utilisation de la TCT et du concept de confiance pour l'étude du contrôle, à savoir une cohabitation difficile entre l'opportunisme de Williamson et la confiance, le caractère statique du cadre proposé, la focalisation sur les relations dyadiques au détriment de la pluralité des autres relations et l'attention portée au contrat comme unique dispositif de gouvernance.

L'utilisation de la TCT était problématique dans le cadre de notre travail pour appréhender la complexité du mouvement d'externalisation. Un effort devait être porté sur le travail de médiation de la théorie des coûts de transaction avec les problématiques de recherche abordées. Pour cela nous avons proposé de construire une première voie de passage conceptuelle. Cette idée directrice est née de la conception de la recherche scientifique comme conversation que nous empruntons à Czarniawska (1997).

Cette voie de passage se situe au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels. Elle part de la théorie des coûts de transaction pour aller vers ce que nous avons qualifié d'économie des coûts de traduction. Elle s'appuie sur les travaux en sociologie des marchés issus de l'ANT et du concept de réseau d'action de Czarniawska (2007).

Le contrat était un objet parmi d'autres participant à ce processus. Il n'était pas ce dispositif unique de contrôle comme le propose la TCT, même si une possibilité de re-négociation ultérieure demeure. Nous nous sommes éloigné de la formule consacrée en théorie économique d'incomplétude des contrats pour suivre les différents attachements entre acteurs humains et non humains. Nous avons « complété » les contrats en ouvrant le processus d'« économisation » à d'autres dispositifs de contrôle. Cette voie de passage a permis de passer du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés. Nous sommes allé au-delà de l'analyse des relations dyadiques pour décrire les regroupements d'acteurs humains et non humains.

Dans ce cadre, le concept de coût de traduction fut particulièrement précieux pour décrire le processus d'« économisation ». Les intentions originelles inscrites dans le contrat ont fait l'objet d'une transformation qui ont généré des coûts liés à la re-négociation de l'identité de chaque groupe d'acteurs. Or, ces coûts sont ignorés ou cachés par le concept de coût de transaction et par l'opérationnalisation proposée par Williamson.

## **7.5 Une voie de passage au niveau « théorie du domaine »**

L'orientation prise par Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003) est d'identifier les facteurs de contingence les plus déterminants dans le choix d'un mode de contrôle adapté à l'activité externalisée. Ces auteurs s'appuient sur un modèle fondé sur la TCT et la confiance de Sako (1992). Ceci les amène à une conception du contrôle figée, contingente et archétypique à visée prescriptive.

Notre recherche s'est éloignée de cette conception du contrôle en s'intéressant à un contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). Ce projet se situait dans le prolongement de notre proposition d'une économie des coûts de traduction mais cette fois-ci au niveau des « théories de la méthode » -« *method theories* »- (Lukka & Vinnari, 2011). Cette conception nous a été utile pour décrire dans notre récit la dérive qu'il y a entre les intentions originelles du contrat et leur concrétisation.

En l'occurrence, nous nous proposons de passer des strates du contrôle, telles qu'identifiées par Caglio & Ditillo (2008), à ce que nous avons appelé les petits points de contrôle. Le point de départ à cette conception du contrôle est issu des travaux du champ utilisant l'ANT. Ce dernier est déterminé relationnellement par et à travers un réseau d'acteurs. Le contrôle naît en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Le contrôle se conçoit alors comme une accumulation de petits points de contrôle. On s'éloigne de la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) pour aller vers l'oligoptique. Il y a élargissement du domaine à d'autres dispositifs que ceux appartenant « traditionnellement » au contrôle de gestion ou à la comptabilité de gestion (Busco & al. 2007). Il existe des solutions pratiques enfermant pour un temps la diversité des problèmes de contrôle sous la forme d'une agrégation de petits points de contrôle. Nous avons évoqué l'idée d'halo d'incertitude qu'il convient au cas par cas de décrire.

## **7.6 L'émergence d'un centre de services mutualisés**

Jusqu'à présent peu de publications en comptabilité/contrôle, hormis celle de Nicholson & al. (2006) publiée dans *Management Accounting Research*, et plus largement dans les domaines du management ou de l'économie, s'étaient intéressées aux centres de services mutualisés nés des mouvements d'externalisation.

Il nous est apparu intéressant de proposer une analyse de l'émergence de ces nouvelles formes organisationnelles qui semblent proliférer sur tous les continents et ce particulièrement dans certains pays émergents comme l'Inde. Le développement des centres de services mutualisés est une illustration de la manière dont une forme organisationnelle a

pu s'étendre de proche en proche pour former un standard de facto pour la production de services informatiques. La synthèse théorique autour de la notion de cycle d'accumulation a permis de théoriser l'émergence d'un tel dispositif avec au cœur l'idée d'une économie des coûts de traduction.

Toutefois, il convenait d'éviter de sauter d'une description locale à une analyse globale sans justification. Nous gardons à l'esprit que c'est plus par un travail d'explication que la possibilité de généralisation d'un savoir s'exprime (Callon, 1999b).

### **7.7 Conclusion de la section**

Nous sommes revenu dans cette section sur les recherches les plus proches de notre travail pour préciser notre apport au champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles en l'occurrence les travaux de Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) et Langfield-Smith & Smith (2003). Il en ressort que nos apports s'articulent autour des quatre dimensions suivantes : l'approche du terrain, la « théorie de la méthode », la « théorie du domaine » et l'objet de recherche en lui-même.

Concernant l'approche du terrain, nous avons opté pour une présence prolongée sur le terrain. Nous avons qualifié cette approche du terrain d'assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Elle a permis d'appréhender la variété des prises de paroles des différents acteurs qui se sont manifestés au cours du projet d'externalisation. Sur le plan de la « théorie de la méthode », l'utilisation de la TCT était problématique dans le cadre de notre travail pour appréhender la complexité du mouvement d'externalisation. Nous avons alors proposé de construire une première voie de passage conceptuelle. Celle-ci se situe au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011), à savoir celui des méta-systèmes conceptuels. Elle part de la théorie des coûts de transaction pour aller vers ce que nous avons qualifié d'économie des coûts de traduction. Cette dernière s'appuie sur les travaux en sociologie des marchés issus de l'ANT et sur le concept de réseau d'action de Czarniawska. Suivant cette approche, le contrat n'est pas ce dispositif unique de gouvernance comme le propose la TCT. Nous ouvrons le processus d'« économisation » à d'autres dispositifs de contrôle que le contrat. Cette voie de passage permet de passer du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés. Nous allons au-delà de l'analyse des relations dyadiques pour décrire les regroupements d'acteurs humains et non humains. Dans ce cadre, le concept de coût de traduction est précieux pour caractériser les processus à l'œuvre. Les intentions originelles inscrites dans le contrat font l'objet d'une transformation qui génère des coûts liés à la re-négociation de l'identité de chaque groupe d'acteurs. Or, ces coûts sont ignorés ou cachés

par le concept de coût de transaction et par l'opérationnalisation proposée par Williamson. Au niveau « théorie du domaine », notre recherche s'est intéressée au contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). En l'occurrence, nous avons proposé de passer des strates du contrôle telles qu'identifiées par Caglio & Ditillo (2008) à ce que nous avons appelé les petits points de contrôle. Le contrôle naît en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Il se conceptualise alors comme une accumulation de petits points de contrôle. Nous quittons la panoptique de Bentham (Foucault, 1975) pour l'oligoptique. La conception sous-jacente est que les dispositifs oligoptiques permettent de voir peu d'éléments connectés mais bien tant qu'ils demeurent liés entre eux (Latour, 2005). Suivant cette conception, il existe des solutions pratiques enfermant pour un temps la diversité des problèmes de contrôle sous la forme d'une agrégation de petits points de contrôle. Nous avons évoqué l'idée d'halo d'incertitude qu'il conviendrait au cas par cas de décrire.

Enfin concernant l'objet de recherche en lui-même, à savoir les centres de services mutualisés et leur émergence, peu de publications en comptabilité/contrôle, hormis celle de Nicholson & al. (2006) publiée dans *Management Accounting Research* s'y étaient intéressées. Il nous est apparu opportun de proposer une analyse de l'émergence de ces nouvelles formes organisationnelles. Il nous a semblé que notre proposition d'une économie des coûts de traduction pourrait contribuer à la réflexion sur l'émergence de ces types de dispositifs de contrôle inter-organisationnels hybrides entre marché et hiérarchie.

## 8. Conclusion du chapitre

Le récit de la phase de transition entrepris dans ce chapitre nous a permis d'illustrer la manière dont un cycle d'accumulation de petits points de contrôle a été au cœur de l'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel. Le centre de services mutualisés pouvait être considéré comme un dispositif « économe ». Le coût de mobilisation des faits pour agir à distance était réduit. Néanmoins, la phase de transition conduisit à une transformation de l'activité externalisée. La comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, était rendue particulièrement délicate. Il fallait prendre en compte les coûts de traduction nés de ce cycle d'accumulation pour éventuellement juger du caractère « économe » d'un tel dispositif. Ce qui était considéré comme un coût de traduction pouvait se transformer comme un bénéfice de traduction au cours d'un prochain cycle d'accumulation. Les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle permirent de suivre le mouvement de co-construction de la prestation de services et du dispositif de contrôle associé. Ils constituent un « registre en double » conduisant à l'idée d'une économie des coûts de traduction.

L'intérêt de l'analyse proposée pour le champ de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles est multiple. Concernant l'approche du terrain, nous avons opté pour une présence prolongée sur le terrain permettant de capter au mieux les nombreux conflits entre les groupes d'acteurs. Nous avons qualifié cette approche du terrain comme un d'assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Nous avons également proposé des pistes de réflexion théoriques au niveau « théorie de la méthode » (Lukka & Vinnari, 2011) en proposant une voie de passage entre la théorie des coûts de transaction et une économie des coûts de transaction. Ce travail a permis d'ouvrir l'analyse à d'autres dispositifs de contrôle en dehors du contrat, de passer du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés, tout en allant au-delà l'analyse des relations dyadiques pour décrire les regroupements d'acteurs humains et non humains. Au niveau « théorie du domaine », notre recherche était orientée sur l'analyse d'un contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006). Il se conceptualise alors comme une accumulation de petits points de contrôle, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Nous nous éloignons de la panoptique (Foucault, 1975) pour aller vers celle d'oligoptique (Latour, 2005). Concernant l'objet de recherche en lui-même à savoir les centres de services mutualisés, il nous est apparu opportun de proposer une analyse pour appréhender l'émergence de ces types de dispositifs de contrôle inter-organisationnels hybrides entre marché et hiérarchie alors que peu de recherches leur avaient été consacrées jusqu'à présent dans le champ.

## **Conclusion générale**



Parvenu au terme de ce travail, il est temps de se retourner sur le chemin parcouru afin de voir si les choix que nous avons opérés, qui portaient notamment sur la méthode et les cadres conceptuels, se sont révélés fructueux pour cerner notre objet de recherche. Nous nous efforcerons également de voir dans quelle mesure l'approche adoptée peut s'avérer utile à d'autres recherches en dehors du domaine sur lequel nous avons axé notre thèse. Nous pensons aux travaux dans le champ plus large de la comptabilité et du contrôle et à ceux portant sur les relations inter-organisationnelles en gestion, voire dans d'autres disciplines comme la sociologie économique.

\*

Notre travail est parti du constat que les années 90 et les années 2000 ont été le théâtre d'un accroissement de nouvelles formes organisationnelles. Selon Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2006), le processus de globalisation et l'accroissement de la compétition y participent. Les frontières entre les entités organisationnelles sont désormais poreuses. L'externalisation d'une activité d'une organisation vers une autre nous semble représentative du mouvement en cours. Le développement de ces pratiques a conduit la communauté académique à conceptualiser le phénomène de manière diverse (Fimbel & Foltzer, 2006). L'externalisation peut être assimilée à de la sous-traitance ou bien nécessiter au préalable une internalisation de l'activité conduisant éventuellement à un transfert d'actifs. Pour les travaux associés à cette dernière conception, la période de transition relative au transfert de l'activité n'est pas prise en considération (Barthélémy, 2000). L'analyse de l'externalisation est faite bien souvent *a posteriori* alors que l'activité a déjà été transférée au sein de la structure du prestataire.

Notre travail nous a amené à nous intéresser à cette période conduisant à la mise en œuvre de la prestation de services. Elle a permis de suivre les nombreux processus à l'œuvre entre les groupes pour re-définir leur propre identité menant à la constitution d'un nouveau collectif. Les technologies managériales et de marché ont été rendues visibles lors de reconfiguration de l'activité externalisée. Le suivi de l'émergence d'un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie a alors été rendu possible. Notre projet a consisté précisément à décrire cette dérive entre le contrat papier et le dispositif socio-technique qui a émergé au cours de notre présence sur le terrain. La question guidant notre recherche a été la suivante : Comment émerge un dispositif de contrôle inter-organisationnel hybride entre marché et hiérarchie ?

A partir de là, nous avons dû nous doter d'un cadre théorique que nous avons qualifié de « souple » pour décrire les vicissitudes du transfert d'une activité d'une organisation vers une

autre et l'émergence associée d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel.

Dans cette optique, nous avons pris le parti de proposer une voie de passage entre la théorie des coûts de transaction et une économie des coûts de traduction. Une série de pistes de réflexion conceptuelles ont alors émergé par des allers-retours entre terrain et théorie autour du concept de coût de traduction. Nous avons continué notre « conversation » en proposant une seconde voie de passage complémentaire au niveau « théorie du domaine » avec l'idée de passer des strates du contrôle à l'accumulation de petits points de contrôle.

\*

La réflexion proposée nous a été utile pour décrire le projet d'externalisation. Les deux voies de passage ont pu être liées pour former un tout cohérent menant à une synthèse théorique.

La description de la phase de transition a mis en avant l'idée que les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle étaient fortement imbriqués. Ils forment un « registre en double » permettant de tracer le double mouvement de co-construction de la prestation de services et du dispositif de contrôle associé. Les coûts de traduction étaient la contrepartie du travail mené par les acteurs pour accumuler les petits points de contrôle au cours de la phase de transition. Les intentions originelles inscrites dans le contrat firent l'objet d'une transformation qui généra des coûts associés à la re-négociation pour chaque groupe d'acteurs de leur propre identité. Ces dernières étaient remaniées en même temps que le mouvement d'agrégation des petits points de contrôle. Le cycle d'accumulation se fit au prix de ces coûts non prévus dans le contrat. Le centre de services mutualisés fut un lieu d'accumulation permettant d'intérioriser des faits locaux pour être en capacité d'agir à distance. Ce mouvement conduisit à rendre petit à petit le projet et la prestation de services plus réelle au prix d'un éloignement irrémédiable de ce qui avait été spécifié dans le contrat. Les faits locaux avaient été circonscrits pour les ramener au sein du centre de services mutualisés. Le travail n'était pas à chaque fois à recommencer pour être en capacité d'agir à distance. Le coût pour agir à distance sur plusieurs groupes de résolution à la fois en était réduit. Le centre de services mutualisés pouvait être considéré comme un dispositif « économe ».

Cependant, la phase de transition conduisit à une transformation profonde de l'activité externalisée. Les identités des différents protagonistes furent modifiées au cours du processus. La comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, était rendue périlleuse. Là résidait toute la difficulté de considérer une activité externalisée

comme « économe », par rapport à une activité internalisée, du fait l'impossibilité d'appréhender *ex-ante* ces coûts de traduction.

A partir des éléments issus du terrain, nous avons poursuivi le raisonnement avec la proposition que les coûts de traduction pouvaient éventuellement se transformer en un bénéfice de traduction pour le prestataire au cours d'un prochain cycle d'accumulation. Les petits points de contrôle accumulés pendant la phase de transition ne sont mobilisables que lors d'une prochaine phase de transition. Celle-ci générera d'autres coûts de traduction éventuellement bénéfiques au cours du prochain cycle d'accumulation et ainsi de suite. Le mouvement est sans fin pour espérer que le centre de services mutualisés perdure. Le cycle d'accumulation est alors au cœur de ce que nous proposons avec l'idée d'une économie des coûts de traduction.

Dans la continuité de cette proposition, il paraîtrait intéressant de poursuivre l'analyse sur la manière dont un coût de traduction peut se transformer en bénéfice de traduction. Il s'agit d'une réflexion née d'une première analyse de la trentaine d'entretiens réalisés dans le cadre de cette thèse au sein d'une entreprise spécialisée dans l'*outsourcing IT*.

Notre proposition porte sur l'idée qu'un coût de traduction peut être considéré comme un bénéfice de traduction à condition de disposer de dispositifs susceptibles de les « cadrer ». Les coûts de traduction peuvent être qualifiés de « débordement » de marché ou hiérarchique suivant la dimension prix ou coût choisie. Le prestataire est amené à chercher à identifier ces coûts de traduction considérés comme « débordement » hiérarchique au sein du centre de services. La comptabilité de coût a alors un rôle à jouer comme dispositif pour ré-internaliser ce « débordement » au sein de la hiérarchie. Il s'agit également d'être en capacité de les ré-internaliser, cette fois-ci du côté marché, à travers le prix proposé au cours des négociations commerciales avec de futurs clients. Le coût de traduction se transforme en bénéfice de traduction. Nous rejoignons là les problématiques de « cadrage/débordement » d'un marché développées par Callon (1998). Cette conception serait étendue à l'idée de hiérarchie avec un double mouvement à l'œuvre entre coût et prix.

\*

La réflexion portée par notre terrain offre des perspectives d'appréhension de terrains intéressantes pour d'autres recherches que ce soit dans le domaine plus large de la comptabilité et du contrôle et pour les travaux portant sur les relations inter-organisationnelles en gestion, voire dans d'autres disciplines comme la sociologie économique. L'approche du terrain nous a conduit à une réflexion transverse à nombre de

domaines en faisant appel à des champs divers aussi bien au niveau « théorie de la méthode » qu'au niveau « théorie du domaine » tout en débouchant sur un objet de recherche peu étudié jusqu'à présent.

En premier lieu, il nous semble que la dimension *in situ* de notre travail mérite d'être soulignée. Cette présence prolongée sur le terrain s'articule autour d'un assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile. Elle permet de capter la variété des prises de paroles des différents acteurs. Cette théorisation de notre pratique de la recherche peut être une réflexion utile pour les chercheurs s'apprêtant à satisfaire au mot d'ordre « suivre les acteurs » de Latour tout en ne sachant pas comment s'y prendre. Celui-ci peut, en effet, paraître « flou » au premier abord. La théorisation de notre pratique peut alors être utile pour le chercheur en quête d'une approche *in situ* à même d'aider à capter la construction du social.

Notre proposition d'économie des coûts de traduction offre, quant à elle, une série de pistes conceptuelles pouvant être utiles aux travaux s'intéressant à l'émergence en pratique des relations inter-organisationnelles et qui se sentent à l'« étroit » avec la TCT.

Suivant notre approche, le contrat n'est pas le seul dispositif de gouvernance. Le processus consistant à rendre les choses économiques est ouvert à d'autres dispositifs de contrôle. Il s'agit de passer du cadre statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés. Pour ce faire, l'analyse des relations dyadiques est dépassée pour décrire les regroupements sur le terrain d'acteurs humains et non humains. Le concept de coût de traduction permet d'appréhender et d'aider à décrire les processus à l'œuvre. Les intentions originelles inscrites dans le contrat font l'objet d'une transformation qui génère des coûts. Ceux-ci sont liés à la re-négociation de l'identité de chaque groupe d'acteurs. Or, ces coûts sont ignorés ou cachés par le concept de coût de transaction et par l'opérationnalisation qui en est faite par Williamson.

Notre idée d'accumulation de petits points de contrôle offre également une approche intéressante pour l'étude d'un contrôle en train de se faire -« *control in the making* »- (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, p.233, 2006).

Il nous semble que cette approche peut être reprise dans les travaux du champ du contrôle sans être restreinte au domaine des relations inter-organisationnelles. Suivant cette conception, le contrôle émerge en pratique de l'agrégation d'attachements d'acteurs humains et non humains, « *les petites durabilités* » (Latour, 1992, p.45). Nous évoquons la notion d'oligoptique.

Concernant l'objet de recherche, notre travail propose un point de départ intéressant pour l'étude des centres de services comptables d'un prestataire mutualisés entre plusieurs clients ou des centres comptables partagés en interne au sein d'une organisation.

Ces problématiques ont été peu étudiées jusqu'à présent dans le champ de la comptabilité et du contrôle ou dans d'autres disciplines connexes alors qu'il semble que ces formes organisationnelles ne cessent de se développer.

Enfin, la description de l'émergence d'un centre de services mutualisés met en lumière la manière dont ce qui est considéré comme périphérique peut devenir centre.

Cette appréhension des choses peut proposer des éléments de réflexion sur le mouvement de globalisation en cours et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles dans des pays considérés comme « émergents ». L'idée de cycle d'accumulation est séduisante à bien des égards pour décrire ce mouvement à l'œuvre.

\*

Le pendant de l'approche proposée est qu'elle n'est pas close sur elle-même, ni strictement bordée conceptuellement. Il nous semble qu'elle est à la fois neuve et ouverte mais également difficile à cerner. Elle prend vie par le récit. Les savoirs produits courent alors le risque d'être qualifiés de production locale et circonstanciée. Dans ce cas, les descriptions du terrain et des conflits entre groupes d'acteurs n'auraient qu'une valeur locale. Nous nous bornerions à une logique d'interprétation du terrain sans apporter quelque chose de nouveau.

Pour sortir de ce piège, l'investissement nécessaire pour construire ce réseau d'équivalences (Callon, 1999b), c'est-à-dire l'ensemble des détours effectués pour « transporter les savoirs » a été important. Notre travail ne propose pas une généralisation analytique des choses. C'est plus par l'explication que la possibilité de généralisation s'exprime (Callon, 1999b).

Le cadre que nous proposons sera chaque fois à amender pour être à même de décrire des réalités différentes et espérer ainsi perdurer. Il faudra tenter de poursuivre ce travail de dialogue, de conversation, en faisant appel à d'autres savoirs pour décrire d'autres terrains et ainsi de suite. Ce travail sera à faire en s'évertuant de rendre cohérent les différents pans d'une recherche. C'est ce que nous avons essayé de faire dans cette thèse. Finalement, notre idée d'une économie des coûts de traduction devra payer le coût de sa propre traduction, qui l'amène à être « trahie », dans l'espoir qu'elle soit reprise pour décrire d'autres situations.

## Références bibliographiques

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines de Paris.
- Alchian, A. A. (1984). Specificity, specialization, and coalitions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140(1), 34-49.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alchian, A. A., & Woodward, S. (1988). Review: The Firm Is Dead; Long Live The Firm a Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65-79.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge : firms, capabilities, and communities*. Oxford: Oxford University Press.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management Control for Market Transactions: The Relation Between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance. *Management Science*, 51(12), 1734-1752.
- Anderson, S. W., Glenn, D., & Sedatole, K. L. (2000). Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organizations & Society*, 28(8), 723-749.
- Andon, P., Baxter, J., & Chua, W. F. (2007). Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research*, 18(2), 273-308.
- Ang, S., & Cummings, L. L. (1997). Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. *Organization Science*, 8(3), 235-256.
- Anthony, R. G., & Govindarayan, V. (1995). *Management Control Systems* (8<sup>th</sup> ed.). Chicago: Irwin.
- Aoki, M. (1988). Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy. New York: Cambridge University Press.
- Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797-805.
- Argyres, N. S., & Porter Liebskind, J. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 49-63.
- Arrow, K. J. (1969). The Organization of Economic Activity. In *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, 1 (pp. 59-73). Washington: Joint Economic Committee, 91st Congress.
- Arrow, K. J. (1987). Reflections on the Essays. In G. Feiwel (Ed.), *Arrow and the foundations*

- of the theory of economic policy* (pp. 727-734). New York: New York University Press.
- Aubert, B. A., Rivard, S., & Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information & Management*, 30(2), 51-64.
- Baiman, S., & Rajan, M. V. (2002). Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 213-238.
- Balakrishnan, S., & Wernerfelt, B. (1986). Technical Change, Competition and Vertical Integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347-359.
- Baldwin, C. Y. (2008). Where do transactions come from? Modularity, transactions, and the boundaries of firms. *Industrial & Corporate Change*, 17(1), 155-195.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-121.
- Barney, J. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Barry, A. (2001). *Political machines : governing a technological society*. London: Athlone.
- Barry, A., & Slater, D. (2002). Introduction: the technological economy. *Economy & Society*, 31(2), 175-194.
- Barthélémy, J. (2000). L'outsourcing: analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées – Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York: Garden City, N.Y : Doubleday.
- Bienaymé, A. (1998). Principes de concurrence. In (pp. 470). Paris: Economica.
- Bornarel, F. (2004). *La confiance comme mode de contrôle social, l'exemple des cabinets de conseil*. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Université Paris 12 Val de Marne, Créteil.
- Bowen, D. E., & Jones, G. R. (1986). Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange. *Academy of Management Review*, 11(2), 428-441.
- Brousseau, E. (1993). *La théorie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*. Paris: Presses universitaires de France.
- Busco, C., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2007). Management Accounting: Issues in interpreting its nature and change. *Management Accounting Research*, 18(2), 125-149.
- Caglio, A., & Ditillo, A. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In Routledge (Ed.), *Power, action and belief: a new*



- sociology of knowledge* (pp. 196-223). London: Law, John.
- Callon, M. (1998). *The laws of the markets*. Oxford ; Malden (MA): Blackwell 1998.
- Callon, M. (1999a). Actor Network theory: the market test. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor network theory and after* (pp. 182-195). Oxford: Blackwell.
- Callon, M. (1999b). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégage: la double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du Travail*, 41(1), 65-78.
- Callon, M. (2005). Why virtualism paves the way to political impotence. A reply to Daniel Miller's critique of the Laws of the markets. *Economic Sociology - European Electronic Newsletter*, 6(2), 3-21.
- Callon, M., & Law, J. (2005). Agency and the Hybrid Collectif. *The South Atlantic Quarterly*, 94(2), 481-507.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*, 26(8), 1229-1250.
- Callon, M., Méadel, C., & Rabeharisoa, V. (2002). The economy of qualities. *Economy & Society*, 31(2), 194-217.
- Carr, C., & Ng, J. (1995). Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships. *Management Accounting Research*, 6(4), 347-365.
- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Mass: Harvard University Press.
- Chua, W. F., & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence. *Contemporary Accounting Research*, 24(1), 47-86.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342-369.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- Cochoy, F. (2008). Calculation, qualculation, calculation: shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer. *Marketing Theory*, 8(1), 15-44.
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust and cooperation in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500.
- Commons, J. R. (1932). The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics. *Wisconsin Law Review*, 8(1), 3-26.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1-26.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris: Librairie générale française.
- Cox, A. (1996). Relational competence and strategic procurement management : Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2(1), 57-70.
- Cuganesan, S., & Lee, R. (2006). Intra-organisational influences in procurement networks

- controls: The impacts of information technology. *Management Accounting Research*, 17(2), 141-170.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization : dramas of institutional identity*. Chicago ; London: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, 11(6), 773-791.
- Czarniawska, B. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue Française de Gestion*, 31(159), 359-372.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (1989). Preface: Toward and Antropology of Complex Organizations. *Studies of Management and Organization*, 19(3), 3-15.
- Czarniawska-Joerges, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. London: Sage.
- Czarniawska-Joerges, B. (1999). *Writing management: organization theory as a literary genre*: Oxford University Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Da Silveira, G., Borenstein, D., & Fogliatto, F. S. (2001). Mass customization: Literature review and research directions. *International Journal of Production Economics*, 72(1), 1-13.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations & Society*, 29(1), 27-49.
- Delmond, M. H. (1994). *L'externalisation du développement d'applications informatiques*. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Ecole des Hautes Commerciales, Paris.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Donada, C. (1998). L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs. Une étude empirique des relations clients-fournisseurs dans l'industrie automobile. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2006). Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research*, 17(3), 259-287.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dosi, G. (1994). Boundaries of the firm. In G. Hodgson, W. Samuels & M. Tool (Eds.), *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics* (Vol. 1, pp. 229-237): Aldershot.

- Dosi, G., & Teece, D. Organizational competencies and the boundaries of the firm. In R. Arena & C. Longhi (Eds.), *Markets and Organization* (pp. 281-301): Springer-Verlag.
- Dumoulin, R. (1997). Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(2), 45-58.
- Dunn. (1988). Trust and Political Agency. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations* (pp. 73-93). Oxford: Basil Blackwell.
- E., D. L., & C., N. D. (1971). *Institutional change and American economic growth*. Cambridge University Press.
- Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 335-357.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(4), 17-32.
- Fimbel, E., & Foltzer, K. (2006). Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : états et perspectives, 15<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique. Annecy / Genève.
- Foss, N. J. (1996a). Capabilities and the Theory of the Firm. *Revue d'Economie Industrielle*, 77(77), 7-28.
- Foss, N. J. (1996b). Firms, incomplete contracts, and organizational learning. *Human Systems Management*, 15(1), 17-26.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Frances, J., & Garnsey, E. (1996). Supermarkets and Suppliers in the United Kingdom: System Integration, Information and Control. *Accounting, Organizations & Society*, 21(6), 591-610.
- Free, C. (2008). Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 629-662.
- Furubotn, E., & Richter, R. (1991). The New Institutional Economics: An Assessment. In E. Furubotn & R. Richter (Eds.), *The New Institutional Economics* (pp. 1-32): College Station, TX, Texas A&M, University Press.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services : an alternative approach. *Review of Income & Wealth*, 46(3), 369-387.
- Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services* (3ème ed.). Paris: La Découverte.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. New York, NY: B. Blackwell.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: a Critique of the Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity.

- Gietzmann, M. B. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 611-626.
- Gosse, B., Sargis-Rousselle, C., & Sprimont, P. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(1), 101-128.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grover, V., & Cheon, M. J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), 322-338.
- Guesnerie, R. *L'économie de marché*. Paris: Editions Le Pommier.
- Hansen, A. (1999). Managerial Technology and Netted Networks. Competitiveness' in Action: The Work of Translating Performance in a High-Tech Firm. *Organization*, 6(3), 451-471.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. Oxford: Oxford University Press.
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Henderson, M. J. (1997). Ethical Outsourcing in UK Financial Services: Employee Rights. *Business Ethics: A European Review*, 6(2), 110-124.
- Hilgartner, S., & Bosk, C. L. (1988). The Rise and Fall of Social Problems: A Public Arenas Model. *The American Journal of Sociology*, 94(1), 53-78.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty : responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hodgson, G. M. (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), 179-201.
- Hopwood, A. G. (1996). Looking Across rather than Up and Down: on the Need to Explore the Lateral Processing of Information. *Accounting, Organizations & Society*, 21(6), 589-590.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hutchins, E. (1995). How a cockpit remembers its speeds. *Cognitive Science*, 19(3), 265-288.
- Håkansson, H., & Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations & Society*, 29(1), 51-72.
- Håkansson, H., & Lind, J. (2006). Accounting in an Interorganizational Setting. In A. G. H. a.

- M. D. S. Christopher S. Chapman (Ed.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 885-902): Elsevier.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., & Rajan, M. V. (1999). Supplier selection, monitoring practices, and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 18(3), 253-281.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. In L. Werin & H. Wikjander (Eds.), *Contract economics* (pp. 251-274). Oxford: Blackwell.
- Joffre, P. (1999). L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX<sup>e</sup><sup>me</sup> siècle. In G. Koenig (Ed.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup><sup>me</sup> siècle* (pp. 143-170). Paris: Economica.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Joskow, P. L. (1985). Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(1), 33-80.
- Joskow, P. L. (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168-185.
- Joskow, P. L. (1988). Price Adjustment in Long-Term Contracts: The Case of Coal. *Journal of Law and Economics*, 31(1), 47-83.
- Joskow, P. L. (1991). The Role of Transaction Cost Economics in Antitrust and Public Utility Regulatory Policies. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(special issue), 53-83.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16(2), 179-204.
- Kamminga, P. E., & Van der Meer-Kooistra, J. Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 131-154.
- Kjellberg, H., & Helgesson, C.-F. (2006). Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839-855.
- Knight, F. H. (1941). Review of Melville J. Herskovits' "Economic Anthropology" *Journal of Political Economy*, 49(1), 247-268.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How Scientists Make Sense*. London: Harvard University Press.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, 35(1), 73-86.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281-307.
- Latour, B. (1987). Science in action: how to follow scientists and engineers through society.

Cambridge, (Mass.): Harvard University Press.

Latour, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris: La Découverte.

Latour, B. (2005a). *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Latour, B., & Biezunski, M. (2005b). *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*. Paris: la Découverte.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Law, J. (1986). *Power, action and belief: a new sociology of knowledge?* London: Routledge.

Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice*, 5(4), 379-393.

Law, J. (2004). *After method: mess in social science research*. London: Routledge.

Law, J., & Singleton, V. (2005). Object Lessons. *Organization*, 12(3), 331-335.

Law, J., & Urry, J. (2004). Enacting the social. *Economy & Society*, 33(3), 390-410.

Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41-52.

Levitt, T. (1976). The industrialization of service. *Harvard Business Review*, 54(5), 63-74.

Lindberg, K., & Czarniawska, B. (2006). Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 292-306.

Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 292-300.

Llewellyn, K. N. (1931). What Price Contract? An Essay in Perspective. *The Yale Law Journal*, 40(5), 704-751.

Loh, L., & Venkatraman, N. (1992). Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis. *Journal of Management Information Systems*, 9(1), 7-24.

Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.

Lukka, K., & Vinnari, E. (2011). A Three-Dimensional Roadmap for Structuring Accounting Research: How to Locate Actor-Network Theory? Working paper, *Accounting & Management Accounting Department - Research Seminar - April 2011*. HEC Paris.

MaCaulay, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: a Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28(1), 55-67.

Macneil, I. r. (1974). The Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review* 47, 691-816.

Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.

Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-

339.

- Mahama, H., & Chua, W. F. (2002). Accounting inscriptions and framing devices: A field study of the placing and timing of financial and non-financial measures in the framing of 'collaborative' supply relations, *European Accounting Association Conference*. Copenhagen.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- Miller, D. (2002). Turning Callon the right way up. *Economy & Society*, 31(2), 218-233.
- Mol, A.-M. (1999). Ontological Politics. A word and some questions. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor network theory and after* London: Sage.
- Monteverde, K. (1997). Mapping the competence boundaries of the firm: applying resource based strategic analysis. In H. Thomas, D. O'Neal & M. Ghertman (Eds.), *Strategy, structure and style* (pp. 383). Chichester: John Wiley & Sons.
- Mourey, D. (2008). Le contrôle circulaire. Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution. Thèse de Doctorat en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Ø, H. C. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221-244.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations & Society*, 31(3), 221-241.
- Muniesa, F., Millo, Y., & Callon, M. (2007). An introduction to market devices. *The Sociological Review*, 55(Issue Supplement s2), 1-12.
- Méadel, C., & Rabeharisoa, V. (1999). Consommateurs et produits alimentaires: la construction des ajustements. Partie II : Le consommateur mis en bouteille. L'équipée de Pampryl et Bangua. Paris: CSI.
- Nooteboom, B. (1993). Research Note: An Analysis of Specificity in Transaction Cost Economics. *Organization Studies*, 14(3), 443-451.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299.
- Palay, T. M. (1984). Comparative Institutional Economics: The Governance of Rail Freight

- Contracting. *The Journal of Legal Studies*, 13(2), 265-287.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay* (3ème ed.). London: McGraw-Hill.
- Polanyi, K. (1957). Trade and market in the early empires: economies in history and theory. Glencoe: Free Press & Falcon's Wing Press.
- Power, M. (2004). Counting, control and calculation: reflections on measuring and management: Sage.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quattrone, P. (2004). Commenting on a commentary?: Making methodological choices in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(2), 232-247.
- Quattrone, P. (2009). Books to be practiced: Memory, the power of the visual, and the success of accounting. *Accounting, Organizations & Society*, 34(1), 85-118.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2005). A 'time-space odyssey': management control systems in two multinational organisations. *Accounting, Organizations & Society*, 30(7), 735-764.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2006). What is IT?: SAP, accounting, and visibility in a multinational organisation. *Information & Organization*, 16(3), 212-250.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. *Sloan Management Review*, 31(2), 79-87.
- Quélin, B. (1997). Appropriability and the Creation of New Capabilities through Strategic Alliance. In Wiley (Ed.), *Strategic Learning and Knowledge Management* (pp. 187-205). Chichester: Wiley.
- Quélin, B. (2002). *Les frontières de la firme*. Paris: Economica.
- Reed, M. I. (2001). Organization, Trust and Control: A Realist Analysis. *Organization Studies*, 22(2), 201-228.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Robertson, D. H. (1928). *The Control of Industry*. Cambridge Economic Handbooks Series, Cambridge University Press.
- Robson, K. (1992). Accounting numbers as "inscription": action at distance and the development of accounting. *Accounting, Organizations & Society*, 17(7), 685-708.
- Sartorius, K., & Kirsten, J. (2005). The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production? *Management Accounting Research*, 16(1), 81-99.
- Scarbrough, H. (1995). Blackboxes, Hostages and Prisoners. *Organization Studies*, 16(6), 991-1019.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New-York: Harper & Row.
- Seal, W., Berry, A., & Cullen, J. (2004). Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. *Accounting, Organizations & Society*, 29(1), 73-92.



- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research, 10*(3), 303-322.
- Serres, M. (1974). *Hermès tome 3 : la traduction*. Paris: Collection "Critique".
- Serres, M. (1980). *Le passage du Nord-Ouest*. Paris: Editions de Minuit.
- Serres, M. (1992). *Éclaircissements : cinq entretiens avec Bruno Latour*. Paris: F. Bourin.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior* (2nd ed.). New York: MacMillan.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as Process and as Product of a Thought. *American Economic Review, 68*(2), 1-16.
- Slater, D. (2002). From calculation to alienation: disentangling economic abstractions. *Economy & Society, 31*(2), 234-249.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society, 26*(4-5), 419-441.
- Star, S. L. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science, 19*(3), 387-420.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thomas, N. (1991). *Entangled objects: exchange, material culture, and colonialism in the Pacific*. London: Harvard University Press.
- Thrane, S. (2007). The complexity of management accounting change: Bifurcation and oscillation in schizophrenic inter-organisational systems. *Management Accounting Research, 18*(2), 248-272.
- Thrane, S., & Hald, K. S. (2006). The emergence of boundaries and accounting in supply fields: The dynamics of integration and fragmentation. *Management Accounting Research, 17*(3), 288-314.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations & Society, 26*(2), 161-191.
- Van de Ven, H., & Ring, P. S. (2006). Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. In A. Z. Reinhard Bachmann (Ed.), *Handbook of trust research* (pp. 144-164). Cheltenham: Edward Elgar.
- Van den Bogaard, M. A., & Speklé, R. F. (2003). Reinventing the hierarchy: strategy and control in the Shell Chemicals carve-out. *Management Accounting Research, 14*(2), 79-93.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society, 25*(1), 51-77.
- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2006). Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither. *Management Accounting*

*Research*, 17(3), 227-237.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, 70(6), 98-107.

Vosselman, E. G. J. (2002). Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. *Management Accounting Research*, 13(1), 131-148.

Vosselman, E. G. J., & Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267-283.

Walker, G., & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. London: Addison-Wesley.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Willcocks, L. P., & Lacity, M. C. (1998). *Strategic Sourcing of Information Systems: Perspectives and Practices*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications - a study in the economics of internal organization. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, 73(4), 519.

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics. In R. Schmalensee & R. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization* (pp. 135-182). Amsterdam: North Holland.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453-486.

Williamson, O. E. (1994). Visible and invisible governance. *American Economic Review*, 84(2), 323-326.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford : Oxford University Press.

Williamson, O. E. (1998). The Institutions of Governance. *American Economic Review*, 88(2), 75-79.

Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *De Economist*, 146(1), 23-58.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence. *Strategic*

*Management Journal*, 20(12), 1087-1108.

Williamson, O. E. (2008a). Outsourcing: Transaction Cost Economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.

Williamson, O. E. (2008b). Transaction Cost Economics: the precursors. *Economic Affairs*, 28(3), 7-14.

Wouters, M., Anderson, J. C., & Wynstra, F. (2005). The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions--a structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 167-191.

Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks (Calif) ; London ; New Delhi: Sage.

Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.

# Table des matières

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>ELEMENTS DE SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 - L'APPREHENSION DU TERRAIN.....</b>	<b>20</b>
<b>1. Introduction du chapitre .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Une approche du terrain conduisant à l'ANT .....</b>	<b>22</b>
2.1 Introduction de la section .....	22
2.2 Notre pratique de la recherche de terrain .....	22
2.2.1 Introduction de la partie .....	22
2.2.2 Un assemblage de méthodes pour la pratique d'une ethnologie mobile .....	23
L'assemblage de méthodes comme une combinaison entre un détecteur et un amplificateur de réalité .....	23
L'ethnologie mobile pour l'étude de l'« organisant » .....	27
2.2.3 L'application de la méthode de recherche .....	29
2.2.4 Le compte-rendu du terrain .....	34
De la polyphonie dans l'externalisation .....	34
L'appel aux métaphores .....	35
2.2.5 Conclusion de la partie .....	36
2.3 L'ANT comme « théorie de la méthode » .....	38
2.3.1 Introduction de la partie .....	38
2.3.2 Un panorama de l'ANT .....	38
Le projet de l'ANT .....	38
La traduction au cœur du projet .....	39
Les sources d'incertitudes du social.....	40
Une construction du social à la fois locale et globale.....	42
2.3.3 Les éléments clés conduisant à l'ANT.....	43
2.3.4 Conclusion de la partie .....	46
2.4 Conclusion de la section .....	46
<b>3. La description du contrat et de l'organisation de la phase de transition .....</b>	<b>49</b>
3.1 Introduction de la section .....	49
3.2 Le contrat entre le client « COX » et le prestataire « In2 » .....	49

3.2.1	Introduction de la partie .....	49
3.2.2	Quelques éléments de repères.....	50
	Le client COX et l'organisation de son IT .....	50
	• Les entités de l'IT de COX .....	51
	• L'entité Client Services de l'IT .....	53
	Le prestataire In2 et son organisation .....	55
3.2.3	Le processus d'appel d'offres .....	56
3.2.4	La structure du contrat .....	58
3.2.5	Les raisons invoquées pour externaliser .....	60
	Les constats sur les déficiences de l'organisation de Client Services .....	60
	Les apports de l'externalisation .....	61
3.2.6	La solution préconisée .....	62
	Le Service Desk .....	62
	Le Desk Side .....	65
	Synthèse.....	67
3.2.7	Le volet ressources humaines .....	68
3.2.8	Les éléments financiers du contrat .....	69
3.2.9	L'organisation prévue dans le contrat pour réaliser la prestation de services .....	71
	La cible organisationnelle côté Client Services : la structure de suivi du contrat.....	71
	La cible organisationnelle côté In2 : la structure de production de la prestation de services ..	73
3.2.10	Conclusion de la partie .....	74
3.3	L'organisation de la phase de transition/transformation .....	75
3.3.1	Introduction de la partie .....	75
3.3.2	L'organisation projetée de la phase de transition/transformation.....	75
	Les étapes de transition et de transformation .....	75
	La structure de l'équipe projet : les pôles.....	78
3.3.3	L'organisation effective de la prestation de services autour de « laboratoires » .....	80
	Le premier « laboratoire » de qualification de la prestation de services .....	80
	Le second « laboratoire » de qualification de la prestation de services.....	83
	Le troisième « laboratoire » de qualification de la prestation de services.....	86
	Le quatrième « laboratoire » de qualification de la prestation de services .....	90
3.3.4	Conclusion de la partie .....	91
3.4	Conclusion de la section .....	93
<b>4.</b>	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>94</b>
<b>CHAPITRE 2 - UNE PREMIERE VOIE DE PASSAGE CONCEPTUELLE : DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION A UNE ECONOMIE DES COUTS DE TRADUCTION....95</b>		
<b>1.</b>	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>96</b>
<b>2.</b>	<b>Une relecture de la théorie des coûts de transaction .....</b>	<b>97</b>
2.1	Introduction de la section .....	97
2.2	Un retour sur les fondements de la théorie des coûts de transaction .....	97

2.2.1	Introduction de la partie .....	97
2.2.2	Les emprunts disciplinaires de la TCT .....	98
2.2.3	La théorie des coûts de transaction au sein du courant institutionnaliste .....	99
	Le premier niveau : l'encastrement social .....	100
	Le second niveau : l'environnement institutionnel .....	101
	Le troisième niveau : les institutions de gouvernance .....	101
2.2.4	Le concept de coût de transaction et les facteurs l'influençant .....	103
	Le concept de coût de transaction et sa décomposition .....	103
	Les facteurs influençant les coûts de transaction .....	104
	• Les facteurs associés au comportement humain .....	105
	• Les facteurs associés directement à la transaction .....	106
	• Les facteurs associés au contexte de la transaction .....	107
2.2.5	Les formes contractuelles : l'appel au droit .....	108
	Le contrat comme structure .....	108
	Une typologie des différentes formes de gouvernance .....	109
2.2.6	L'intégration verticale et les limites de la firme .....	110
2.2.7	Les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie .....	112
	L'adaptation de type A pour Autonome .....	113
	L'adaptation de type C pour Coopératif .....	113
	• La règle de tolérance .....	114
	• L'organisation formelle et informelle .....	115
2.2.8	Les formes hybrides .....	115
2.2.9	Opportunisme, calcul économique et confiance .....	117
	Les calculs économiques .....	118
	La confiance .....	119
2.2.10	Conclusion de la partie .....	121
2.3	La théorie des coûts de transaction pour l'analyse de l'externalisation .....	122
2.3.1	Introduction de la partie .....	122
2.3.2	La théorie des coûts de transaction et l'externalisation .....	122
	L'externalisation : un renversement de la TCT .....	122
	Les prescriptions de la TCT .....	123
2.3.3	L'approche par les ressources et les compétences comme complément de la TCT pour l'analyse de l'externalisation .....	125
	Les concepts fondamentaux de l'approche par les ressources et les compétences .....	125
	L'approche par les ressources et l'externalisation .....	126
	Une mise en perspective de l'approche par les ressources à l'aune de la TCt .....	128
	• Une critique de l'approche par les ressources par Williamson .....	128
	• Des tentatives de rapprochement théorique entre l'approche par les ressources et la TCT pour analyser l'externalisation .....	129
2.3.4	Conclusion de la partie .....	130
2.4	Conclusion de la section .....	131
<b>3.</b>	<b>Une économie des coûts de traduction .....</b>	<b>133</b>

3.1	Introduction de la section	133
3.2	Le marché et la hiérarchie à l'aune de l'ANT	134
3.2.1	Introduction de la partie .....	134
3.2.2	Du marché aux marchés.....	135
	La conception des marchés .....	135
	De l'agent au dispositif .....	136
	Du calcul économique au « qualcul ».....	138
	La réduction de l'incertitude par le réseau d'acteurs.....	139
	Le cadrage et le détachement d'un marché.....	140
	Une mise en perspective de la sociologie des marchés .....	141
3.2.3	De la hiérarchie au réseau d'action .....	142
	Les fondements du concept de réseau d'action.....	142
	Une mise en perspective du concept de réseau d'action.....	145
3.2.4	Conclusion de la partie .....	146
3.3	Les pistes conceptuelles	147
3.3.1	Introduction de la partie .....	147
3.3.2	De la transaction comme unité d'analyse à la singularisation de la prestation de services 147	
3.3.3	Du coût de transaction au coût de traduction .....	150
3.3.4	D'une approche psychologique à une conception pragmatique du calcul économique	151
3.3.5	Des relations dyadiques comme niveau d'analyse aux groupements d'acteurs.....	154
3.3.6	Du caractère statique de la TCT au suivi de la reconfiguration des technologies managériales et de marchés .....	155
3.3.7	Du contrat comme structure de gouvernance unique aux dispositifs de contrôle.....	156
3.3.8	Conclusion de la partie .....	158
3.4	Conclusion de la section	159
<b>4.</b>	<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>161</b>
<b>CHAPITRE 3 - UNE SECONDE VOIE DE PASSAGE CONCEPTUELLE : DES STRATES DU CONTROLE A L'ACCUMULATION DE PETITS POINTS DE CONTROLE.....</b>		<b>163</b>
<b>1.</b>	<b>Introduction du chapitre .....</b>	<b>164</b>
<b>2.</b>	<b>Les strates du contrôle des relations inter-organisationnelles.....</b>	<b>165</b>
2.1	Introduction de la section	165
2.2	La strate des archétypes de contrôle	166
2.2.1	Introduction de la partie .....	166
2.2.2	Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype du marché .....	167
2.2.3	Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype hiérarchie/bureaucratie .....	167
2.2.4	Les modes de contrôle articulés autour des archétypes alternatifs .....	171
2.2.5	Une mise en perspective des archétypes de contrôle adoptés.....	173
2.2.6	Conclusion de la partie .....	174
2.3	La strate des mécanismes de contrôle de gestion des relations inter-firmes	175

2.3.1	Introduction de la partie .....	175
2.3.2	Les travaux représentatifs de la strate des mécanismes de contrôle de gestion.....	175
2.3.3	Une critique des travaux de cette strate .....	178
2.3.4	Conclusion de la partie .....	178
2.4	La strate des contrôles inter-organisationnels fondés sur les coûts et la comptabilité	179
2.4.1	Introduction de la partie .....	179
2.4.2	Une segmentation des travaux suivant trois dimensions .....	179
2.4.3	L'objectif poursuivi au travers cette segmentation.....	181
2.4.4	Conclusion de la partie .....	182
2.5	Une mise en perspective des strates du contrôle des relations inter-organisationnels	182
2.5.1	Introduction de la partie .....	182
2.5.2	La recherche d'une intégration entre les strates .....	183
2.5.3	Les limites de la littérature en contrôle des relations inter-organisationnelles selon Caglio & Ditillo (2008) .....	183
2.5.4	Une critique de l'approche de Caglio & Ditillo (2008) .....	185
	L'unicité de la littérature sur le contrôle des relations inter-organisationnelles.....	185
	Une absence de cohérence .....	185
	Une littérature analysée sous un angle uniquement méthodologique .....	186
2.5.5	Conclusion de la partie .....	187
2.6	Conclusion de la section	187
<b>3.</b>	<b>L'accumulation de petits points de contrôle .....</b>	<b>189</b>
3.1	Introduction de la section	189
3.2	Un point de départ à la proposition	189
3.2.1	Introduction de la partie .....	189
3.2.2	Les recherches utilisant l'ANT comme « théorie de la méthode » en contrôle des relations inter-organisationnelles.....	190
	La recherche de Mouritsen & al. (2001) .....	190
	La recherche de Cuganesan & Lee (2006) .....	191
3.2.3	Une mise en perspective de ces travaux.....	193
	Les éléments clés pour l'étude du contrôle.....	193
	Les limites associées à l'utilisation de l'ANT comme « théorie de la méthode » .....	194
3.2.4	Conclusion de la partie .....	195
3.3	Un cadre théorique « souple » : l'accumulation de petits points de contrôle	195
3.3.1	Introduction de la partie .....	195
3.3.2	De la panoptique à l'oligoptique.....	196
3.3.3	Un élargissement à d'autres dispositifs .....	198
3.3.4	Des problèmes de contrôle au halo de l'incertitude.....	199
	Les problèmes de contrôle selon Caglio & Ditillo (2008) .....	199
	Le halo de l'incertitude.....	200
3.3.5	Conclusion de la partie .....	201
3.4	Conclusion de la section	202
<b>4.</b>	<b>Une approche de la confiance en adéquation avec notre voie de passage .....</b>	<b>204</b>



4.1	Introduction de la section	204
4.2	Un panorama des liens entre contrôle et confiance dans le domaine de la comptabilité et du contrôle des relations inter-organisationnelles	204
4.2.1	Introduction de la partie .....	204
4.2.2	La largeur du spectre théorique couvert par le nœud contrôle/confiance .....	206
4.2.3	Contrôle et confiance dans la littérature sur la comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles .....	207
	Les trois grandes positions sur les liens entre contrôle et confiance .....	207
	Les limites de la littérature .....	211
4.2.4	Conclusion de la partie .....	212
4.3	Une mise en perspective de deux recherches opposées portant sur le nœud contrôle/confiance	212
4.3.1	Introduction de la partie .....	212
4.3.2	Le nœud contrôle/confiance selon Vosselman & Van der Meer-Kooistra (2009) .....	213
	Une démarche s'inscrivant dans une approche « rationaliste » .....	213
	Une critique du lien contrôle/confiance proposé .....	217
4.3.3	Le nœud contrôle/confiance selon Mouritsen & Thrane (2006) .....	220
	Une démarche s'inscrivant dans l'ANT .....	220
	La confiance comme « aspiration » .....	222
4.3.4	Conclusion de la partie .....	223
4.4	Conclusion de la section	223
<b>5.</b>	<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>225</b>
<b>CHAPITRE 4 - LA PHASE DE TRANSITION COMME CYCLE D'ACCUMULATION DE PETITS POINTS DE CONTROLE .....</b>		<b>227</b>
<b>Introduction du chapitre .....</b>		<b>228</b>
<b>1.</b>	<b>Une nouvelle mise en perspective de la phase de transition/transformation .....</b>	<b>229</b>
1.1	Introduction de la section	229
1.2	Retour sur le contrat et les quatre « laboratoires » singularisant la prestation de services	229
1.2.1	Le contrat .....	229
1.2.2	La singularisation de la prestation de services conduite par les quatre « laboratoires »	230
1.3	Un acteur oublié : Remedy	231
1.4	Construire une voie de passage entre le contrat et Remedy	237
<b>2.</b>	<b>Séquence n°1 : de la crise larvée à la crise ouverte (de janvier à fin mars) .....</b>	<b>243</b>
2.1	Introduction de la section	243
2.2	La crise larvée : les deux premiers mois	243
2.2.1	La stratégie de singularisation de la prestation de services adoptée par le premier et second « laboratoire » .....	244

S'affranchir de Remedy.....	244
S'appuyer sur le design des processus.....	246
2.2.2 Sarbanes-Oxley, une voix du passé issue de Remedy.....	248
2.2.3 Une crise contenue.....	250
2.3 La crise ouverte.....	253
2.3.1 Le comité de pilotage du 3 mars 2007.....	253
2.3.2 L'atelier du 14 et 15 mars 2007.....	258
2.4 Une mise en perspective de la séquence n°1.....	266
<b>3. Séquence n°2 : contenir la crise (d'avril à fin mai) .....</b>	<b>270</b>
3.1 Introduction de la section.....	270
3.2 Les scénarii alternatifs à la solution prévue dans le contrat.....	270
3.3 L'audit du projet et ses conséquences.....	274
3.3.1 L'audit du projet.....	274
3.3.2 Les conséquences de l'audit.....	278
3.3.3 La nouvelle méthode de travail : des ateliers de travail élargis.....	280
3.4 Une mise en perspective de la séquence n°2.....	283
Un dispositif hybride entre la solution spécifiée dans le contrat, Peregrine, et Remedy .....	283
La mise en œuvre d'un contrôle oligoptique : les ateliers de Vancouver.....	284
<b>4. Séquence n°3 : les débuts chaotiques de la prestation de services (de fin mai à décembre)</b>	<b>286</b>
4.1 Introduction de la section.....	286
4.2 La décision du lancement de la prestation de services pour l'Amérique du Nord.....	286
4.2.1 Un travail de préparation insuffisant.....	286
4.2.2 Franchir le Rubicon.....	290
4.3 Le lancement de la prestation de services.....	291
4.4 Les difficultés suite au démarrage.....	293
4.5 Une mise en perspective de la séquence n°3.....	297
<b>5. Séquence n°4 : la fin de vie du projet (d'octobre à janvier) .....</b>	<b>299</b>
5.1 Introduction de la section.....	299
5.2 Des conflits en recrudescence.....	299
5.3 Le changement de centre de services.....	300
5.4 Le décalage du démarrage pour l'Europe et l'Asie.....	304
5.5 L'abandon du projet.....	306
5.6 Une mise en perspective de la séquence n°4.....	309
<b>6. Une dernière mise en perspective de la phase de transition.....</b>	<b>311</b>
6.1 Introduction de la section.....	311
6.2 La phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin.....	311
6.2.1 Cycle d'accumulation et connaissance.....	311
6.2.2 Une mise en perspective de notre récit à l'aune du concept de cycle d'accumulation.....	312

La séquence n°1.....	312
La séquence n°2.....	313
La séquence n°3.....	314
La séquence n°4.....	314
Un bilan .....	315
6.3 Les caractéristiques du centre de services mutualisés comme dispositif d'accumulation de petits points de contrôle	317
6.3.1 Le centre de services mutualisés : un dispositif « « économe » ? .....	317
6.3.2 Des coûts de traduction bénéfiques lors de prochains cycles d'accumulation du centre de services mutualisés ? .....	318
6.4 Synthèse théorique : une économie des coûts de traduction	318
<b>7. Les apports de notre travail dans le champ du contrôle des relations inter-organisationnelles .....</b>	<b>321</b>
7.1 Introduction de la section	321
7.2 Les travaux concernés	321
7.3 L'approche du terrain	322
7.4 Une voie de passage au niveau « théorie de la méthode »	322
7.5 Une voie de passage au niveau « théorie du domaine »	323
7.6 L'émergence d'un centre de services mutualisés	324
7.7 Conclusion de la section	325
<b>8. Conclusion du chapitre.....</b>	<b>327</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>328</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>334</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>348</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>356</b>
<b>LISTE DES SCHEMAS .....</b>	<b>357</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>359</b>

## Liste des tableaux

Tableau I - Les influences majeures de la TCT .....	99
Tableau II - Micro économie et économie des coûts de transaction : une comparaison.....	103
Tableau III - Les formes de gouvernance suivant les types de transactions .....	109
Tableau IV - Les différences entre les formes de gouvernance suivant leurs attributs.....	117
Tableau V - Les modes de contrôle orientés autour de l'archétype du marché.....	169
Tableau VI - Les modes de contrôle articulés autour de l'archétype hiérarchie /bureaucratie .....	170
Tableau VII - Les modes de contrôle articulés autour des archétypes alternatifs.....	172
Tableau VIII - Une segmentation de la littérature sur le contrôle inter-organisationnel fondée sur les coûts et la comptabilité.....	180
Tableau IX - Une vue d'ensemble des articles dans la littérature en comptabilité/contrôle des relations inter-organisationnelles déployant le concept de la confiance .....	209
Tableau X - La comptabilité pour la construction du contrôle, de la confiance et des relations .....	215
Tableau XI - Extrait d'un document de gestion de projet sur la gestion des risques liés à SOX .....	249
Tableau XII - Synthèse des scénarii d'interfaçage entre Peregrine et Remedy.....	272
Tableau XIII - Le détail des conclusions de l'audit .....	277

## Liste des schémas

Schéma I - Le plan de thèse ou une conversation entre chapitres.....	19
Schéma II - Un assemblage de méthodes.....	33
Schéma III - L'ANT appliquée à notre appréhension du terrain.....	45
Schéma IV - Les entités organisationnelles composant l'IT .....	52
Schéma V - Les projets en cours au sein de l'IT.....	55
Schéma VI - In2 en quelques chiffres.....	56
Schéma VII - Le processus d'appel d'offres en quelques chiffres.....	58
Schéma VIII - La structure du contrat .....	59
Schéma IX - Les apports de l'externalisation.....	62
Schéma X - Le Service Desk comme intermédiaire entre les utilisateurs et les groupes de résolution .....	63
Schéma XI - La prestation de services pour le Service Desk.....	64
Schéma XII - Les zones géographiques couvertes par le Service Desk avec les centres de services IT mutualisés.....	65
Schéma XIII - La prestation de services pour le Desk Side .....	66
Schéma XIV - Les niveaux de service définis dans le contrat d'externalisation .....	68
Schéma XV - Le périmètre des ressources humaines impacté par le projet d'externalisation .....	69
Schéma XVI - Le modèle de prix du contrat .....	71
Schéma XVII - L'organisation de Client Services pour le pilotage de la prestation de services pour la zone Amérique du Nord.....	72
Schéma XVIII - L'organisation globale d'In2 pour le pilotage et la réalisation de la prestation de services.....	74
Schéma XIX - La phase de transition en quelques chiffres.....	76
Schéma XX - Les étapes de transition et de transformation pour la mise en œuvre de l'externalisation .....	77
Schéma XXI - L'organigramme général de l'équipe projet COX et In2.....	78
Schéma XXII - Les différents pôles de l'équipe projet.....	79
Schéma XXIII - Les étapes du projet d'externalisation.....	81
Schéma XXIV - Le planning des étapes de l'externalisation .....	81
Schéma XXV - La pyramide des chantiers .....	84
Schéma XXVI - Un extrait de la matrice de responsabilité jointe, « Joint Responsibility Matrix » (JRM).....	89
Schéma XXVII - La méthodologie générale du groupe projet In2 pour la phase de transition .....	90

Schéma XXVIII - Les quatre principaux « laboratoires » de la phase de transition .....	92
Schéma XXIX - L'économie des institutions .....	100
Schéma XXX - Les facteurs influençant les coûts de transaction .....	105
Schéma XXXI - Les principes d'adaptation du marché et de la hiérarchie dans la TCT .....	112
Schéma XXXII - L'outsourcing et la théorie de la ressource .....	127
Schéma XXXIII - Une voie de passage : de la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction .....	160
Schéma XXXIV - Les strates de la littérature portant sur le contrôle inter-organisationnel..	166
Schéma XXXV - Des strates du contrôle de Caglio & Ditillo (2008) à l'accumulation de petits points de contrôle.....	198
Schéma XXXVI - Les quatre principaux « laboratoires » de la phase de transition/transformation.....	231
L'outil <i>Remedy</i> devait toutefois être conservé en partie pour des fonctionnalités limitées périphériques relatives à la traçabilité des changements de version de logiciels. Le schéma du support de la cible du Système d'Information montre le partage des fonctionnalités entre les deux applications <i>Remedy</i> et <i>Peregrine</i> . (cf. Schéma XXXVII). .....	233
Schéma XXXVIII - La cible le jour du démarrage en termes d'architecture du SI pour le support : un rôle limité de <i>Remedy</i> .....	234
Schéma XXXIX - La phase de transition/transformation : construire une voie de passage entre le contrat et <i>Remedy</i> .....	238
Schéma XL - Les recommandations sur les principes d'organisation et de systèmes d'information à mettre en œuvre présentée lors du comité de pilotage du projet du 3 mars 2007 .....	254
Schéma XLI - Les constats à l'issue de la phase d'étude de l'existant.....	255
Schéma XLII - Les scénarii d'interfaçage proposés entre <i>Remedy</i> et <i>Peregrine</i> .....	271
Schéma XLIII - La phase de transition comme cycle d'accumulation constitutif de l'émergence du centre de services mutualisés d'Austin.....	316
Schéma XLIV - Synthèse théorique : une économie des coûts de traduction .....	320

## Annexes

Annexe 1 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX .....	361
Annexe 2 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview avec le responsable de Client Services.....	362
Annexe 3 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet .....	363
Annexe 4 - Le processus de résolution pour les cas BI .....	364
Annexe 5 - Les critères de choix de l'appel d'offres.....	365
Annexe 6 - La structure du contrat selon In2 présenté lors de la réunion de lancement du projet de mise en œuvre en janvier 2007 .....	368
Annexe 7 - verbatim sur la structure du contrat juridique : extrait d'une interview de l'acheteuse coté COX.....	369
Annexe 8 - Les clauses de rupture du contrat .....	371
Annexe 9 - Extrait d'un document interne de communication sur les questions RH les plus fréquentes .....	372
Annexe 10 - L'organisation cible prévue côté COX et In2 pour la réalisation de la prestation de services .....	374
Annexe 11 - Le tableau de répartition du nombre d'utilisateurs par zone géographique, pays, langue de support et centre de services mutualisés .....	378
Annexe 12 - La mission et les objectifs de l'IT .....	379
Annexe 13 - Annexe au contrat entre COX et In2 relatif à la phase de transition et de transformation .....	380
Annexe 14 - La communication prévue auprès des employés de l'IT et des utilisateurs lors de la phase de transition- Extrait du support du comité de pilotage du projet en date du 15/11/2006 .....	387
Annexe 15 - Le détail des phases de mise en œuvre de la prestation de services- Extrait d'un document de présentation de la transition/transformation daté de novembre 2006 .....	388
Annexe 16 - La liste des fonctions des personnes participant à la réunion de lancement du projet.....	391
Annexe 17 - Les missions affectées aux catégories d'acteurs du projet - Extrait d'un document de présentation du Service Desk et du Desk Side daté de décembre 2006	392
Annexe 18 - Les organigrammes de l'équipe projet côté COX - Présentation faite lors de la réunion de lancement en janvier 2007.....	396

Annexe 19 - Le planning RH du mois de novembre et décembre 2006 .....	398
Annexe 20 - Compléments à la méthodologie du groupe projet In2 pour la phase de transition .....	400
Annexe 21 - Les normes et référentiels des SI .....	401
Annexe 22 - Le schéma cible initial des applications de supports utilisés .....	403
Annexe 23 - Le processus paramétré dans Remedy pour les changements de version de logiciels .....	404
Annexe 24 - Un extrait d'e-mail de communication interne de l'IT présentant l'atteinte des objectifs quantitatifs dont ceux relatifs aux contrôles SOX.....	405
Annexe 25 - Un extrait d'une partie de la table de recensement des catégories Remedy utilisée par In2.....	406
Annexe 26 - Le nouveau modèle de segmentation des tâches d'OPS et l'organigramme associé.....	407
Annexe 27 - Un extrait des flowcharts des processus du Service Desk présenté par In2 lors de l'atelier du 07 mars 2007 .....	408
Annexe 28 - Le déroulement de l'audit du projet.....	412
Annexe 29 - Les messages clés de l'audit Q&A .....	415
Annexe 30 - Les rôles et responsabilités de la « war room » au démarrage de la prestation de services.....	417
Annexe 31 - Extrait d'un tableau de reporting des cas à traiter reprenant certains champs de l'application Peregrine le jour du démarrage.....	419



**Annexe 1 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview avec le chef de projet côté COX**

« BM : Donc j'étais géographiquement sur un poste européen sur le support ce par quoi j'ai commencé ma carrière même si j'avais par la partie Desk Side j'avais la partie [7.05] ensemble des process, et cætera. Et puis à ce moment là le départ de XXX, l'arrivée de la CIO et en parallèle de ça il y avait l' « operational excellence », tu en as peut être entendu parler. Y a un audit qui a été fait, je dois dire un peu à la va vite et le résultat de l'audit est que l'IT n'était pas [global] et que ça coûtait trop cher. Donc qu'il y avait énormément d'optimisation à faire. Donc on a décidé d'optimiser par les process. Pour prendre un process, la téléphonie à la fin de l'étude ce n'était pas d'externalisation. A l'époque je ne connaissais pas. Je pensais que ce n'était pas le problème majeur d'ailleurs ça ne l'est pas. Ça ne faisait pas partie d'une roadmap d'externalisation, on a fait une approche par les process. Vu les [...] et l'état d'improvisation dans lequel on est, vu aussi les gens Client Services hormis à Vancouver on a des contractors qui bougent beaucoup, les gens Client Services ce sont des gens qui en moyenne ont 6 ans de boîte, d'une grande stabilité, ce sont des gens qui ont subis des transformations qui ont pas une propension à aller avec allant. Qui sont très autonomes, personne ne va mettre le nez dans leurs affaires, et cætera. Avec une connaissance des process qui malgré tout demeurerait très artificielle. En plus des pays dans lesquels on était trop présent comme la France et d'autres pays où on n'était pas du tout là. Donc il y avait des différences, je parle pour L'Europe mais disons qu'on a hérité de difficultés historiques qui nous empêchaient d'avancer et vu là où on voulait être, vu les objectifs qui étaient avec nous, ouais OK bon il faut vraiment qu'on regarde l'externalisation. Parce que le faire par nous même ça aurait pris plus de temps. Donc le travail qu'on a fait, à l'époque avec [le consultant MOA]. »

[...]

[le consultant MOA] était déjà là avant. On a commencé à travailler avec eux sur les process. Mais à l'époque il ne travaillait pas avec moi parce que moi je travaillais vraiment sur le management opérationnel. On s'est assis avec [le consultant MOA], voilà si on veut accélérer voilà le modèle vers lequel on veut aller. Un modèle avec centralisé avec du 24x7. A la fin de la journée l'externalisation était une des pistes sérieuses. A un moment [une fois décidé d'externaliser] mon rôle, parce que Sébastien n'était pas là, c'était de pas tomber sur l'écueil on externalise on s'en lave les mains, y a plus rien à faire. [11.36] Cela étant dit pour être honnête la décision a été prise de toute façon au bout d'un moment il fallait aller vers cette décision là. Seulement tout rester à designer [...] voilà après le reste de l'histoire sur la 1<sup>ère</sup> RFP, la 2<sup>ème</sup> RFP... ? »

***Annexe 2 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview avec le responsable de Client Services***

« SB : Alors y en avait plusieurs raisons pour le choix de l'externalisation. Alors il y avait 1) aller plus vite et par là du fait de manque de maturité ce qu'on devait faire en interne, ce qu'on aurait pris comme temps et comme énergie pour monter le projet en interne, on n'avait pas le temps...

Deuxième sujet on n'avait pas simplement à appliquer un manuel ou... Y avait énormément de transformation à faire. Donc des choses qu'on sait ne pas faire et des choses que les professionnels savent très bien faire sur le marché, pas besoin de réinventer les choses.

Troisième truc ça fait partie des sujets qu'on appelle de commodité. Donc ce n'est pas stratégique donc l'option de se concentrer sur les choses plus stratégiques en interne. De garder les équipes en interne qui sont plus stratégique sur la partie projet, sur des sujets comme ça externaliser.

Quatrième chose être beaucoup plus flexible. A partir du moment qu'on a des acquisitions tous les mois, on a un provider c'est vachement plus facile d'intégrer e nouvelles sociétés plutôt que de tout réinventer à chaque fois.

Le coût ne l'était pas vraiment, il aurait pu l'être mais on est quasiment en retard, mais ce n'était pas véritablement l'objet du truc. Et l'outsourcing en général, il n'est pas le truc pour gagner de l'argent.

[...]

[...] quand on a commencé à séparer le support dans une entité à part, on a fait un inventaire précis de ce que les gens faisaient partout, des process, des outils des choses comme ça. Ça n'a pas pris longtemps avant qu'on se rend compte que c'était un peu le bazar. Puis avec des besoins des utilisateurs qui étaient aux antipodes de ce qu'on pouvait fournir, en terme de service 24/24, 7/7, les gens qui voyageaient tout le temps, le problème des langues. Ce qui fait voilà ça s'imposait naturellement pour des choses ultra standard en outsourcing. Aujourd'hui y a plus beaucoup de boîtes qui débattent pendant 10 ans sur le help-desk et sur le Desk Side s'il faut outsourcer ou pas. On peut tout faire en interne, on peut toujours tout faire en interne. Maintenant, il faut de l'énergie importante. Voilà à moins que vous faisiez de l'offshore, c'est difficile d'avoir du personnel 24/24, 7/7. »

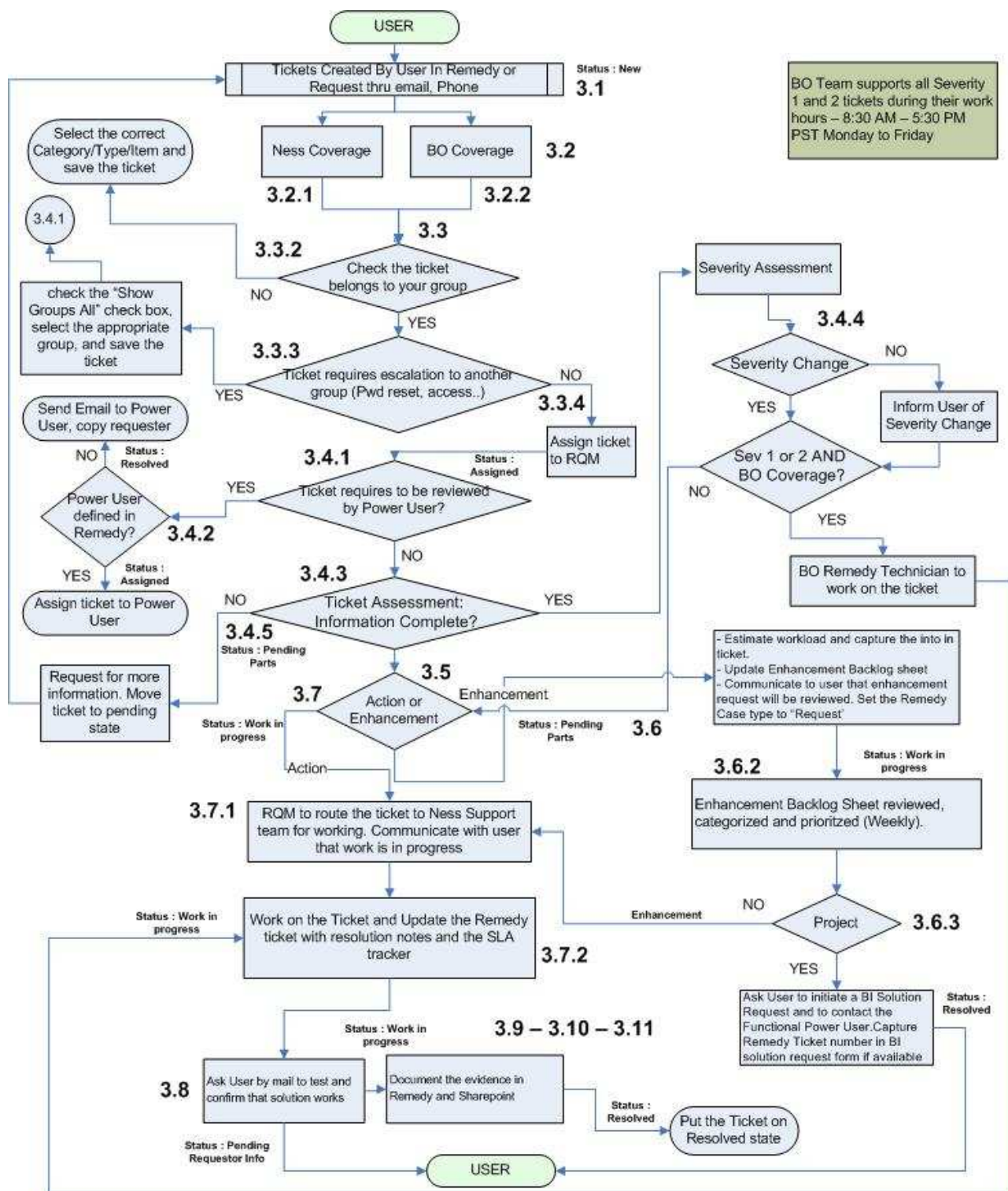
***Annexe 3 - Verbatim sur l'organisation de Client Services et le choix de l'externalisation - Extrait d'une interview du consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la gestion de projet***

« NS : On passait d'un ensemble issu de petites organisations soit au niveau d'un pays ou au niveau d'un site. Typiquement ici en France, y avait deux sites. Y avait un site qui était vers la Défense à Puteaux qui correspondait à l'équipe de force de vente et un site ici à Levallois qui regroupait les équipes de R&D, les RH, la finance, la compta, les achats. Et donc y avait un support à Puteaux, et un support à Levallois avec deux responsables de support différents.

Donc l'objectif était de créer à la fois une organisation mondiale qui soit à peu près la même partout et surtout de mettre en place des processus qui soient les mêmes d'un pays à l'autre pour justement essayer de trouver une certaine consistance dans la relation avec les clients internes et la manière dont on supportait les gens.

Donc l'idée c'est bien de travailler sur la mise en place d'une organisation mondiale à la fois sur les aspects processus, sur le type de service qu'on pouvait délivrer, sur le monde d'organisation et les compétences dont on avait besoin pour pouvoir le faire. ».

**Annexe 4 - Le processus de résolution pour les cas BI**



Source : adapté d'un document interne COX.

## ***Annexe 5 - Les critères de choix de l'appel d'offres***

Bidders' proposals will be assessed by a core team of COX management personnel, on the following points:

Key evaluation criteria:

Degree to which the objectives are met, from a QoS stand point

Aggressive pricing model

Timing for implementation in COX context

Quality of treatment proposed to COX for impacted employees including benefits to this personnel

Relevancy of provided references in contexts close to COX and with demonstrated customer satisfaction

Other evaluation criteria:

Ability to support all of COX' specific requirements

Systems management and customer-facing processes

Ability to comply with SOX (Sarbanes-Oxley) controls at no added cost

Approach to transition; from COXth technology and human resource perspectives

Corporate capabilities, resources, financial strength and knowledge

“Partnering” traits (with COX and potentially with other companies)

Alliances with, or focus on, COX' core technology vendors

Total value advantage to COX

Other value-added services available to COX, in the future, outside the scope of this JSD RFP (e.g. knowledge on PeopleSoft 8.8)

Subject to the findings from its overall evaluation process, COX seeks a long-term, mutually beneficial and cooperative relationship with a Supplier. COX expects the Supplier, and the overall relationship, to meet the objectives described aCOXve. The Supplier must also be proactive, and strive to add value beyond the specific requirements of its contractual obligations. The Supplier should act as a business partner and recognize additional benefits that can accrue to COX.

Without limiting COX's right to use additional evaluation criteria, or to disregard any of the criteria listed below, COX may use any of the following criteria in evaluating the Supplier's proposal:

- **Ability to Meet COX Objectives**

The Supplier's proposal should clearly illustrate how the Supplier will meet and support all of COX's stated objectives.

1. **Management Commitment**

The quality of the Supplier's proposed management and technical personnel to be assigned in the event of an Agreement, and Supplier's commitment to maintaining key personnel on the engagement. The Supplier's credibility to develop and maintain a good business relationship. Supplier's commitment to make improvements, implement new processes, and/or implement new technology during a defined time period.

2. **Flexibility of Business Arrangements**

The Supplier's ability and willingness to propose terms that are appropriate to the dynamic and competitive environment in which COX operates, and provide COX with maximum flexibility in terms of the Services provided and the fees charged. COX expects Supplier to adjust to changes in technology, size or volume of the Services, and overall business requirements of COX during the course of any Agreement.

3. **Work Approach**

The completeness of the Services, the willingness to satisfy or exceed the requirements, the quality of the proposed solution to assure consistently high quality Service. The Supplier's willingness to advance concrete solutions in its proposal, not defer matters to later stages, and complete negotiations on a timely basis in accordance with COX's schedule.

4. **Supplier Viability**

The Supplier's size, financial stability, industry track record, and capacity to provide the managerial, technical and physical resources to deliver the Services over the required time period.

5. **Experience in Providing Comparable Services**

The Supplier's specific experience and demonstrated ability in providing the Services to other companies on a scale and at a level of complexity comparable to the Services described in this RFP.

6. **Technical Competence**

The demonstrated ability, over time, to support a large multi-platform environment; and experience in migrating customers to an outsourced environment.

7. **Cost**

The terms and fees proposed for all Services, the degree of price certainty and inflation protection included in the Supplier's Base Charges, the mechanism for pricing increased or decreased volume of Services, and transition, migration and termination considerations.

8. **Agreement Terms**

The Supplier's willingness to accept COX's contract terms and conditions.

9. **Termination Assistance**

The Supplier's commitment to a smooth program for termination of the sourcing arrangement, including the provision of transition assistance in that event.

10. **Staff Development and Retention**

The Supplier's commitment to retaining Transitioned Personnel as demonstrated by employee retention/turnover data, promotion/movement data, training and development investments over the past year, and defined career paths that support the commitment to meaningful careers at comparable compensation. The Supplier's commitment to employing and retaining COX Critical Affected Personnel.

11. **Transition Plan**

The Supplier's ability to describe the methods, practices, tools and techniques that will result in the seamless transition of the Services and personnel, and commit to achieving the transition during a specified period of time.

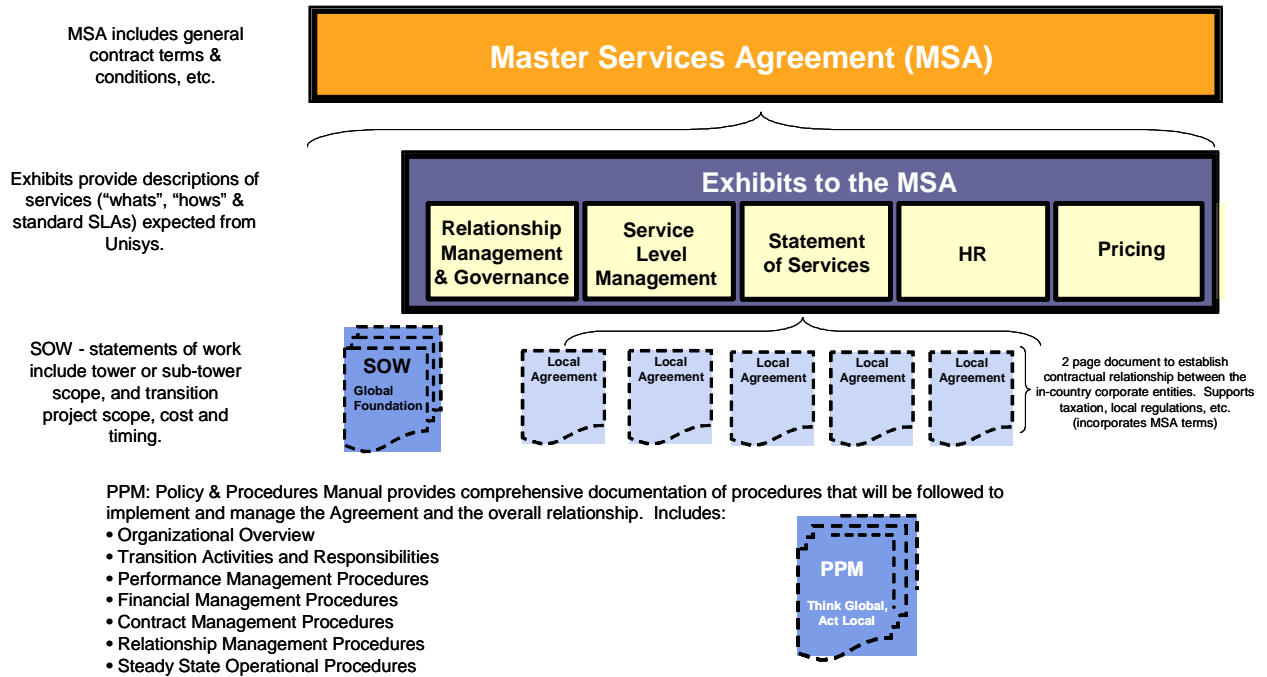
12. **Service Level Commitments**

The Supplier's acceptance of COX' proposed Service Levels, the overall Service Level methodology, and commitment to continuous improvement of Service Levels.

The criteria aCOXve are not exclusive and COX may change criteria or adopt new criteria during this RFP process.

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 6 - La structure du contrat selon In2 présenté lors de la réunion de lancement du projet de mise en œuvre en janvier 2007**



Source : adapté d'un document interne COX.



**Annexe 7 - verbatim sur la structure du contrat juridique : extrait d'une interview de l'acheteuse coté COX**

« LS : Parce que pour une question de revenue et de taxe sur les sociétés il faut que le contrat bla, bla, bla. Donc ça a été signé là bas entre COX Irlande et In2 America US. Donc c'est un contrat de droit américain.

INT : Avec des local agreements.

LS : Voila. Donc on a un MSA signé entre ces entités là Irlande, US. Master Service Agreement et derrière on a 27 local agreements. On en a 1 par pays. T'as plein de pays qui dit que le local agreement toutes les clauses du MSA s'appliquent sauf les clauses suivantes et dessus t'as non. Donc si tu veux t'as plein de pays pour lesquels le local agreement est vide. Et après c'est juste une obligation légale parce qu'ils vont faire intervenir de la main d'œuvre locale qui est déclarée localement donc il faut que ce soit au moins des local agreements qui couvrent ces pays là. Et nous ça a été une espèce de mic mac pas possible parce que en fonction de qui avait la signature pour telle entité y a des pays où s'est le country manager qui a le droit d'engager le pays et pour d'autres c'est juste un directeur commercial mais il a pas le droit de signer ce genre de trucs. Donc un mic mac pas possible, t'as des pays où ça a été signé par les legals parfois par le CFO, parfois par le CEO donc c'est très disparate, ça a été un peu compliqué. Et se rajoute à ça la contrainte qu'on avait du fait qu'il y a transfert de job, que ça impacte du personnel. Y a certains pays qui ont des réglementations locales qui font qu'on devait passer un délai de x jours entre l'annonce qui a été faite légalement, aux workcouncils locaux et la signature du local agreement.

INT : Qui est-ce qui s'est occupé de ça au niveau juridique ?

LS : On a bossé avec. Vraiment sur la partie externe c'était un jury externe d'une boîte Wilson Sachimi machin chose qui est un gros cabinet. Aux US le département legal ils bossent pas mal avec eux où ils sous traitent quand ils sont sous staffés sur certains projets. Et là c'était le cas l'équipe legal était incapable de nous aider sur ce projet là donc on vous met une ressource externe. Par contre au niveau contrainte légales plus RH c'est [le responsable RH pour l'Europe] qui a le lead pour synchroniser avec tous les responsables RH de tous les pays, s'assurer quels étaient les contraintes dues au réglementation locales. Mais je crois qu'ils ont quand même fait une consultation. Je sais pas si c'est que pour la France, tu sais l'histoire avec l'article L52-12, savoir si on l'appliquait ou on l'appliquait pas. Ils ont fait appel à des experts externes mais je sais pas si c'était uniquement pour la France ou si c'était pour l'ensemble des pays européens. Et pour Nord Amérique c'est XXX qui est

l'homologue de [responsable RH pour l'Europe] sur Amérique. »

### ***Annexe 8 - Les clauses de rupture du contrat***

“Financial (In2)

Solution: COX can terminate the agreement for convenience after 18 months

Cost of Termination – 10% of the remaining value of the agreement capped at \$2.2M

Service Level Failures

Solution: COX can terminate the agreement if In2 doesn't perform for 3 consecutive months or doesn't perform 50% of the time in a 12 month period

Cost of Termination: No penalty

Material Breaches

Solution: COX can terminate the agreement if In2 doesn't cure within 30 days

Cost of Termination: No penalty

Change of Control

Solution: COX can terminate the agreement

Cost of Termination: Penalty free if sold to a competitor or 5% of the remaining value of the agreement if sold to anyone else that's not a competitor

Length of Contract or Any Other Risk

Solution: COX can terminate for convenience after 18 months

Cost of Termination: 10% of the remaining value of agreement capped at \$2.2M”

**Annexe 9 - Extrait d'un document interne de communication sur les questions  
RH les plus fréquentes**

**Q:** When will there be more information available on the opportunities available to me (more specifically relating to the CS retained structure and the IN2 COX account)?

**A:** We expect to be able to communicate more information on the CS retained structure in January. As we partner with IN2 to understand their resourcing plan we will be able to confirm our exact CS structure. New positions will be posted for people to apply to. We expect more information on the positions within the IN2 COX account in Q1 07.

At this time we are unsure of the exact amount of positions, we anticipate that positions within the CS retained structure will be at our key IT sites: Vancouver, San Jose & Levallois. The positions on the IN2 COX account will be based on the ratio services-performance/number of users to serve. This will be further evaluated and will vary as COX does.

**Q: When do I get more information on open positions within In2?**

**A:** We expect to come back to you with more information on the recruitment process and open positions in the second-half of January 07.

**Q: Will preference be given to the impacted employees (permanent & contractors) for the open positions?**

**A:** Yes, prior to general posting on MILO we will post any retained CS positions internally within the impacted staff. In addition we will ask IN2 to ensure that our employees & contractors are given priority for the positions supporting the COX account. Any roles outside of COX or IN2 will be posted as usual. In addition we have agreed with IN2 that all impacted employees will have the opportunity to meet with them so they can understand the capability of our people & you can learn more about the opportunities within their organization.

**Q:** I work as a contractor within CS what if my agency or employer takes action against me if I transfer work over to IN2?

**A:** We do not believe that a 3rd party employer would have any claim over work which is owned by COX. If you face any such issues from your employer please contact us. In addition we will check this with our legal team.

**Q:** I have been working with COX as a contractor for a number of years now. COX directs my work, provides my equipment & I am not an independent contractor. What does this mean & what support can I expect to receive from COX?

**A:** We appreciate that a few of our contractor employees have been working with us for some time. As a result we do plan to give as much working notice as possible so people will be able to plan ahead of time. While there is no legal requirement to do so the working notice

given will cover any requirements under the country legislation such as the BC Employment Standards Act in Vancouver.

Source : adapté d'un document interne COX.

## ***Annexe 10 - L'organisation cible prévue côté COX et In2 pour la réalisation de la prestation de services***

Extrait d'une interview d'un consultant assistance à maîtrise d'ouvrage côté COX en charge de la conduite et de la gestion de projet

« NS : Alors l'organisation d'In2, elle est assez simple en fin de compte. Y a des centres de ressource [il fait un schéma] donc des call centers centre de ressource, deskside des gens qui font des interventions sur site qui sont bien évidemment organisés par client. Sachant que certaines des compétences peuvent être des compétences qui travaillent pour plusieurs clients plus de deux, là ça peut être potentiellement plus au niveau du deskside. Et en face de nous on a un global service delivery manager et après on en a 3, 1 pour l'Europe, 1 pour l'Amérique du nord et 1 pour la APAC. Sachant que le global service delivery manager c'est celui qui s'occupe aussi de l'Amérique du Nord. Là il y a un manager du centre de ressources et eux ils font appel à ces ressources donc eux je pense que c'est des centre de profit, y a un P&L qui est là et là y aussi un P&L... Et nous on est en contact avec eux donc la personne qui est au deskside elle a un seul manager c'est lui qui rend des comptes à l'Amérique du nord. Il est hors de question qu'on la manage, ça ressemblerait à une faute, délit d'entrave, c'est du délit de marchandage. On va pas les manager. On va gérer la relation avec eux vu qu'il y a des SLAs qui ont été signés qui serviront d'élément de mesure clé. Et eux vont s'arranger avec eux qui vont s'arranger avec leurs collaborateurs. Donc eux ils ont qu'un chef, c'est le chef d'équipe ou le chef de ressource qui est en local dans les pays. Donc y a pas de problème, ils ont bien un manager identifié en local et c'est pas un manger en Europe donc ils voient bien qui c'est. C'est eux qui gèrent la relation vis-à-vis d'In2 sachant que nous on a des responsables de compte qui vont s'occuper que tout va bien...

INT : OK, ça me paraît clair.

NS : Donc pour les collaborateurs ça change pas grand-chose, ils avaient un manager qui s'appelait xxx maintenant il va s'appeler, Dupond, Durand mais ce sera toujours un manager local [interruption entrée de personnes]...

Donc voilà ça s'est pour l'organisation sachant que si tu regardes l'organisation cible au niveau de COX indépendamment du rattachement in fine de client services ça sera pas directement rattaché au CIO, ce sera rattaché au patron des opérations. En plus je pense qu'il y aura un positionnement de client services, c'est assez étonnant que le support soit directement rattaché au directeur informatique. La plupart du temps il est rattaché à l'un de ses collaborateurs, pas directement. Ça aurait pu avoir un sens si on avait gardé le support

des équipes APS, OPS et BI et workplace y quasiment plus rien, juste un call center qui s'occupe de la gestion du poste de travail. Donc ça paraît un peu bizarre. Donc va y avoir un client services director [il fait un schéma] avec en dessous des services delivery manager pour EMEA, un pour North America, un pour APJ. Je pense que ce sera comme ça. Y aura peut être un SDM global. Tout dépendra du mode d'organisation. Je t'explique pourquoi, il y aura peut être un SDM global qui va gérer ces 3 personnes là. Ce qu'il pourrait y avoir sous le client services director, le standardization project manager qui s'occupe des standards, qui s'appelle CLS. Et peut être qu'ils auront besoin d'un PMO qui s'occupe plus d'organisations parce qu'il n'y a personne qui s'occupe des process.

INT : D'accord.

NS : Mais ça s'est pas encore fixe. Si tu prends leur organisation, t'as un JSD qui va être en contact avec eux, qui là va être avec un account manager qui sera en contact avec lui et après c'est un SDM qui va être en contact avec lui, qui va être en contact avec lui. Donc l'organisation et plutôt pas trop mal.

INT : Y a toujours un référent...

NS : Y a toujours un référent. Le directeur de client services, où qu'il soit quel qu'il soit il aura un account manager. C'est eux qui vont se voir trimestriellement lors des steering committee pour faire le point et cætera. Y a le global SDM COX qui se rencontrera mensuellement avec le global SDM In2 pour faire le point. Et y a des gens qui vont se voir au quotidien pour faire le point qui seront en contact potentiellement au quotidien. De toute façon les SDM par région.

INT : D'accord.

NS : Sachant que le rôle du standard manager, ça va être de définir les images, de définir les standard produits, sur le refresh life cycle. Eux leur boulot normalement c'est de mettre en musique le truc. Tu verras dans le RFP, il y a un document qui s'appelle gouvernance qui reprend une partie des rôles.

INT : OK, d'accord.

NS : Sachant qu'une fonction pourra assumer plusieurs rôles, c'est pas encore fixé. Ce qui doit rester en interne, ça va être essentiellement une structure de management et de pilotage du fournisseur et ceux qui vont travaillé sur les process et les policies. Donc COX reste bien évidemment maître du management ; COX qui est accountable vis-à-vis des

clients finaux sur la qualité du service fourni. Ça veut dire que même si nous on a signé des SLAs avec In2, on devrait signer des SLAs avec des clients finaux qui seront pas nécessairement les mêmes qui peuvent être soit exactement, enfin qui peuvent avoir la même valeur sémantique mais pas nécessairement la même valeur quantitative parce que je suis pas persuadé qu'on signe avec les clients finaux un taux de disponibilité de 100% comme si on avait signé avec In2. On va peut être signé un taux de disponibilité de 98% et garder 2% de mou pour gérer les risques de dysfonctionnement d'In2. Et après on va peut être signé des SLAs composites parce qu'on estime que c'est pas représentatif du business. Et ça c'est des trucs, ça c'est COX qui va rendre compte et notamment les Service Delivery Manager. Ça ça va être leur boulot.

INT : Et rendre des comptes auprès de qui ?

NS : Des clients finaux.

Et ça c'est des choses qu'il faut organiser à l'heure actuelle.

INT : Et ça c'est pas fait actuellement.

NS : Non et ce sera pas nécessairement fait une fois qu'on aura bouclé la transition. Parce que d'une part c'est pas dans la culture et d'autre part peut être qu'on va s'apercevoir que les gens qui sont les plus appropriés pour faire le point sur l'ensemble de l'activité SI vis-à-vis d'un client comme le marketing ou les ventes. C'est peut être pas un SDM qui peut être vu comme un centre de ressources mais peut être l'équivalent d'une direction de programme qui serait un programme ventes ou marketing et qui irait directement discuté de toutes les questions SI avec le directeur vente ou le directeur marketing. Ça c'est des points qui n'ont pas encore été vus. Même si des gens sont organisés soit par région comme Client Services soit par technologie pour OPS soit par application métier pour APS, c'est pas organisé par métier. Y a pas d'interlocuteur, y a pas d'account manager pour...

INT : C'est par silo.

NS : C'est par silo et c'est pas par process. Donc on sera toujours de toute façon accountable de ça et on va gérer ça et on va gérer la qualité des SLAs et puis on va gérer le budget parce que ce sera un budget IT pas un budget client. Et de toute façon la responsabilité de l'IT ce sera de déterminer quelles sont les règles de sécurité qui ont été appliquées, de déterminer les types d'image qu'on peut gérer, de déterminer le catalogue de services sur lequel on doit déterminer le support et cætera et ça se sera le rôle du Standardization PM.



INT : D'accord. Au niveau justement reporting vu que.

NS : Je pense qu'il va y avoir un truc PMO là. Et je pense que le PMO, c'est nul ce titre mais bon. Y aura la partie process, la partie budget et la partie reporting. Donc on va dire que c'est une mini gouvernance, y aura une mini gouvernance avec un BI analyst qui s'appelle xxx. Sachant qu'on a demandé d'avoir un responsable achat et un responsable juridique qui connaissent bien le dossier pour potentiellement gérer des problèmes, soit gérer d'éventuelles modifications du périmètre du service. C'est-à-dire que si demain on achète une société dans un territoire qui n'est pas du tout couvert, il va falloir faire un changement de contrat et il faut le gérer. Et si on décide je sais pas quoi, maintenant les gens du Service Desk ils font aussi de la supervision applicative, de systèmes parce qu'on a mis les bons outils et que c'est eux qui génèrent les alertes. Ça c'est une fonction qu'on leur a pas demandé à l'heure actuelle qu'il faudra prendre en compte.

INT : Suivi de parc.

NS : Alors la partie suivi de parc, c'est un peu compliqué parce que il faut qu'on se pose la question où est-ce qu'on le met.

INT : Tout à fait.

NS : donc voilà t'as d'autres questions ? »

**Annexe 11 - Le tableau de répartition du nombre d'utilisateurs par zone géographique, pays, langue de support et centre de services mutualisés**

Theatre	APAC										EMEA										LA			NA		Totals					
Country	Australia	China	Hong Kong	India	Japan	Korea (South)	Malasia	Singapore	Taiwan	Thailand	Belgium	Denmark	Finland	France	Germany	Italy	Luxembourg	Netherlands	Republic of Ireland	South Africa	Spain	Sweden	Switzerland	UAE	UK	Argentina	Brasil	Mexico	Canada	USA	<b>30 Countries</b>
#seats	146	180	18	811	115	23	0	67	0	0	46	9	9	855	128	138	3	87	171	17	43	42	36	9	605	5	43	12	1980	2089	A 1360 E 2198 L 60 N 4069
Supported Language	English	Mandarin	Mandarin / English	English	Japanese	Korean	English	Mandarin / English	Mandarin / English	English	French / English	English	English	French	German	Italian	French / English	English	English	English	Spanish	English	French / German / Italian	English	English	English	English	English	English	English	English, French, German, Italian, Japanese, Korean, Mandarin, Spanish
Core Hours	Shanghai										Budapest										Bangalore										
Non Core Hours	Bangalore			Bangalore																											

Source : adapté d'un document interne COX.

## Annexe 12 - La mission et les objectifs de l'IT

*IT is in the business of managing and delivering accurate and timely information and services to make it easy for our customers to do their best work*

<p><b>Make it Easy To Work</b></p>  <p>We are committed to ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ An environment where it is easy to connect, collaborate &amp; deliver</li><li>▪ Consistent &amp; open engagement with our business customers</li></ul>	<p><b>Streamline Our Applications Landscape</b></p>  <p>We are committed to ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Globally aligned processes &amp; systems</li><li>▪ Staying current and taking advantage of new functionality</li><li>▪ Cost effective ways to sustain applications</li><li>▪ Fewer moving parts</li></ul>	<p><b>Transform Our Infrastructure Foundation</b></p>  <p>We are committed to ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Predictable, reliable &amp; scalable technology</li><li>▪ Continued access to innovation</li><li>▪ Cost effective ways to support the daily operations of our global business</li></ul>	<p><b>Create A Great Work Environment</b></p>  <p>We are committed to ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A fluid, dynamic global IT community</li><li>▪ Consistent, global business processes and practices</li><li>▪ Empowered people with the skills, support &amp; experience to deliver results, consistently</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : adapté d'un document interne COX.

## ***Annexe 13 - Annexe au contrat entre COX et In2 relatif à la phase de transition et de transformation***

### INTRODUCTION

The attached Transition Plan (Attachment 20-A) is designated Transition Plan 1. Transition Plan 2 is a critical deliverable under the Agreement.

Supplier is submitting the Transition Plan 1 to describe the overall and detailed transition process, from the start of transition on Effective Date to the start of Services on the Commencement Date.

The Transition Plan 2 will be reviewed with COX for approval prior to its start for comments and recommendations. Detailed activities will be validated and the Transition Plan 2 will be updated accordingly. Any further changes to the Transition Plan 2 will be mutually agreed upon by COX and Supplier.

### TRANSITION

Transition consists of the activities required to transfer responsibility for the Services and Affected Employees (and relevant sub-contractors) from COX to Supplier (or vice versa) under the aegis of a single project (the Transition project).

Transition includes:

1. Ensuring the smooth continuation/transfer of Services to Supplier so as to continue to meet the existing Services and service levels in support of COX business group activities
2. Facilitating the effective transfer to/from Supplier of Affected Employees from COX and current service provider(s)
3. Program management associated with the above activities.
4. Transition shall be completed in accordance with this Exhibit, specifically:
  - 4.1. Supplier will perform all functions and services necessary to accomplish the transition of COX information technology operations on or before the specified completion dates.
  - 4.2. Supplier will provide COX with a detailed Transition Plan for COX approval.
  - 4.3. The Transition Plan will identify and describe all of the transition tasks to be performed, the completion date for each transition task, the acceptance criteria to be applied by COX in

evaluating transition deliverables, the allocation of responsibilities between the Parties, the identified risks and related mitigation, the specific resources to be provided by COX and all other pertinent details.

5. The Transition Plan will also identify and describe Transition Milestones, including identified Critical Deliverables, as set forth in Exhibit 3 – Service Levels. The Transition Plan will include:

5.1. The overall approach;

5.2. The major activities and schedules;

5.3. Supplier's approach to conducting a 'readiness review' in order to demonstrate to COX (and obtain COX approval) that Supplier is ready to take on responsibility for the Services prior to the Commencement Date

5.4. The risks Supplier envisages regarding both the transfer of Service from COX to the Supplier and from an incumbent supplier (or in-house operation, current Supplier delivery organization etc) to the Supplier and how its solution mitigates the impact of these risks;

5.5. The roles and responsibilities of the Parties during the Transition Period. For all tasks for which Supplier identifies COX responsibilities, Supplier is to describe the level of COX effort anticipated;

5.6. The costs that the Supplier will assume (described in Exhibit 4 – Pricing and Financial Provisions);

5.7. The Supplier's description of the transition of each in-scope function including the methodology for knowledge transfer between existing staff (COX personnel, contractors, incumbent supplier staff) and the Supplier personnel that will subsequently be responsible for the function;

5.8. The Supplier's description of the transition of any relevant out-of-scope function (relative to current agreement) including the methodology for knowledge transfer between existing staff (Supplier personnel, contractors etc.) and the personnel that will subsequently be responsible for the function;

5.9. The Security, Disaster Recovery and Contingency Plan during the transition process;

5.10. A list of assumptions made by Supplier in building the plan, specifically highlighting the assumptions for which COX accepts commercial or schedule responsibility;

5.11. The plan will include identifying and establishing the Supplier's management team, the timing of that team being on board, verifying the environment.

6. Supplier and COX will each perform its respective tasks in accordance with the Transition Plan.

7. The Parties nominated transition leads will meet at least once every week until completion of the Transition Plan in order to review the status of the Transition.

8. Supplier will not assume or plan on COX to dedicate any significant level of resources to the transition unless expressly specified in the Transition Plan or the Agreement.
9. Subject to the terms of the Agreement, Supplier will bear the costs of all adverse impacts to COX due to a delay in the transition caused by the Supplier.
10. Supplier will perform the Transition Services in such a manner as to avoid causing a material disruption to COX business.
11. Supplier will make clear how it will work with any incumbent suppliers in a manner that will enable a seamless transfer of service.
12. Supplier will identify in its Transition Plan key transition milestones. Some of those Transition milestones are identified as Critical Deliverables as set forth in Exhibit 3 - Service Levels.
13. Credits, as set forth in Exhibit 3, will be provided to COX in the event that Supplier fails to achieve transition milestones identified as Critical Deliverables.
14. Supplier will develop and manage a risk mitigation process relating to the Transition Plan. Supplier will clearly identify and promptly report to the COX transition lead (or his/her designee) those risks and mitigations that COX is responsible for.
15. Supplier will define a transition escalation process, which will be used in the event of a failure of any aspect or component of the Transition Plan.
16. Supplier will define a transition Change Management process, which will be used in the event of changes required for any aspect or component of the Transition Plan.
17. In addition to other responsibilities set out herein or elsewhere within the Agreement, Suppliers responsibilities with respect to Transition include the following:
  - 17.1. Assumption of all costs associated with Project Staff required to execute and manage the Transition Plan.
  - 17.2. Management and execution of the Transition Plan
  - 17.3. As soon as is practicable, but no later than 5 days after the Effective Date, establish a transition project office, with a Transition team sufficiently staffed to manage the Transition activities including the issuing of a detailed Transition Plan.
  - 17.4. Establishing the interfaces between Supplier and third party suppliers delivering or planned to deliver services to COX.

## TRANSFORMATION

Specifically, the Supplier will:

1. Develop a Transformation Plan which is cognizant of COX goals and objectives and which will deliver expected business benefits.

2 Supplier will categorize Transformation projects into three distinct categories:

- Category 1 – Transformation activities to be implemented by Supplier with no input from COX and underwritten by Supplier
- Category 2 – Transformation activities to be implemented by Supplier with material (and agreed prior to Commencement Date) input from COX and underwritten by Supplier
- Category 3 – Transformation activities to be implemented by Supplier entirely at COX discretion and cost ( not underwritten by Supplier)

Specifically the Transformation plan will outline each project contained within it in the following format:

- 1) Project description (e.g. deliverables, objectives, timeline, Scope etc.)
- 2) Implementation approach
- 3) Key project milestones
- 4) Key measurable and commercial/business benefits
- 5) Key deliverables
- 6) Key assumptions
- 7) Proposed COX acceptance criteria
- 8) COX roles and responsibilities
- 9) Explain how Supplier will perform all functions and services necessary to accomplish the Transformation Program.
- 10) Identify the major milestones within each Transformation project, the completion date for each major milestone together with the acceptance criteria. Note that Transformation milestones may be identified as Critical Deliverables as set forth in Exhibit 3 – Service Levels.
- 11) Outline the allocation of responsibilities between COX and the Supplier and the specific resources to be provided by COX.
- 12) Describe the proposed Transformation Program governance regime.
- 13) Describe the proposed Transformation Program reporting regime.
- 14) Outline the assumptions included within the Transformation plan. Specifically provide a list of all assumptions made by supplier in building the plan, highlighting the assumptions for which COX accepts commercial or schedule responsibility.
- 15) Subject to the term of the Agreement, bear the costs of all adverse impacts to COX caused by a delay in the Transformation caused by the Supplier.
- 16) After the Commencement Date, maintain Services in line with those set out in Exhibit 3 – Service Levels.
- 17) Assume all Supplier related costs required to implement and manage the Transformation Program as defined in the Services scope.
- 18) Establish all necessary interfaces between Supplier and third party suppliers delivering,

or planned to deliver services to COX in support of the Transformation Program.

19) Management of project risks, including:

19.1 Develop and manage a risk mitigation process relating to the Transformation Program in line with the COX Risk Management process.

19.2 Clearly list technical, commercial and delivery risks materially impacting all parties and aspects of the project in line with the COX Risk Management process

19.3. Supplier will clearly identify and promptly report to the COX nominated transformation lead(s) those risks and mitigations that COX is responsible for.

20) Define a transformation escalation process which will be used in the event of a failure of any aspect or component of the Transformation Plan.

21) Ensure that the Transformation Program is delivered in line with COX safety and security procedures as outlined in Exhibit 17.

22) After the Commencement Date and during the Transformation Program, make sure Services will continue to be delivered in line with those set out in Exhibit 3, Service Levels.

## TRANSFORMATION PROJECTS FOR SUPPLIER CONSIDERATION

In formulating the Transformation projects, Supplier will specifically consider the following projects some of which are already identified as critical milestones:

1. "Get well" projects associated with addressing gaps in delivery processes and associated technology under the current agreement (e.g. software asset management and utilization, configuration management)

2. Cross Functional General

2.1. On-line password resets

2.2. Automation of high volume user helpdesk queries/incidents/problems along with an associated framework for operationally handling this (e.g. Automated logical database user unlocks)

2.3. On-line real time access and ad-hoc reporting on operational data (e.g. key measures and SLAs, asset inventories, architecture documentation, operational procedures, digital dashboard)

2.4. Automated workflows

2.5. Security rationalization / enablement – enable COX to be more responsive to changes and be able to better collaborate with Third Parties in a highly secure environment.

2.6. Universally available collaboration enablement/rationalization e.g. Groove

2.7. Directory integration

3. Cross Functional Equipment



3.1. Asset inventory and tracking (Equipment and Software)

3.2. Effective Software Asset Management with status reported monthly for all Business Groups, including all installed Software, reconciliation with purchasing data (to identify legal compliance), and utilization reporting of all installed Software

4. SMS

4.1. Remote management services

5. EUC

5.1 Multiple desktop rationalization

## TRANSITION APPROACH

Both COX and In2 understand the importance and criticality in sizing and communicating the transition approach as defined in the MSA Section 3.5. As detailed planning for the transition plan will commence in the coming weeks to definitively size the transition window, In2 recognizes COX' desire to minimize any variable costs within the program associated with time and effort. In2 is offering the following two options as a flexible mechanism to reduce these risks for both parties; these options can be exercised singularly or in combination in delivering its obligation under this Exhibit 20:

### Option 1.

Target an 8 month Transition window. It is In2's professional opinion, given the currently available level of knowledge, that Transition can realistically and safely be accomplished within a 6 month window. Therefore, by specifying an 8 month window at the same cost as the initially quoted 6 month one, considerable contingency is 'built in' - so minimizing the risk of extra time and cost. In2 would use the first month to undertake the detailed planning phase (including building the Joint Responsibility Matrix) and currently anticipate that the last month would be pure contingency; however, should that last month be required for actual transition, it represents a material buffer setting executive and end user expectations.

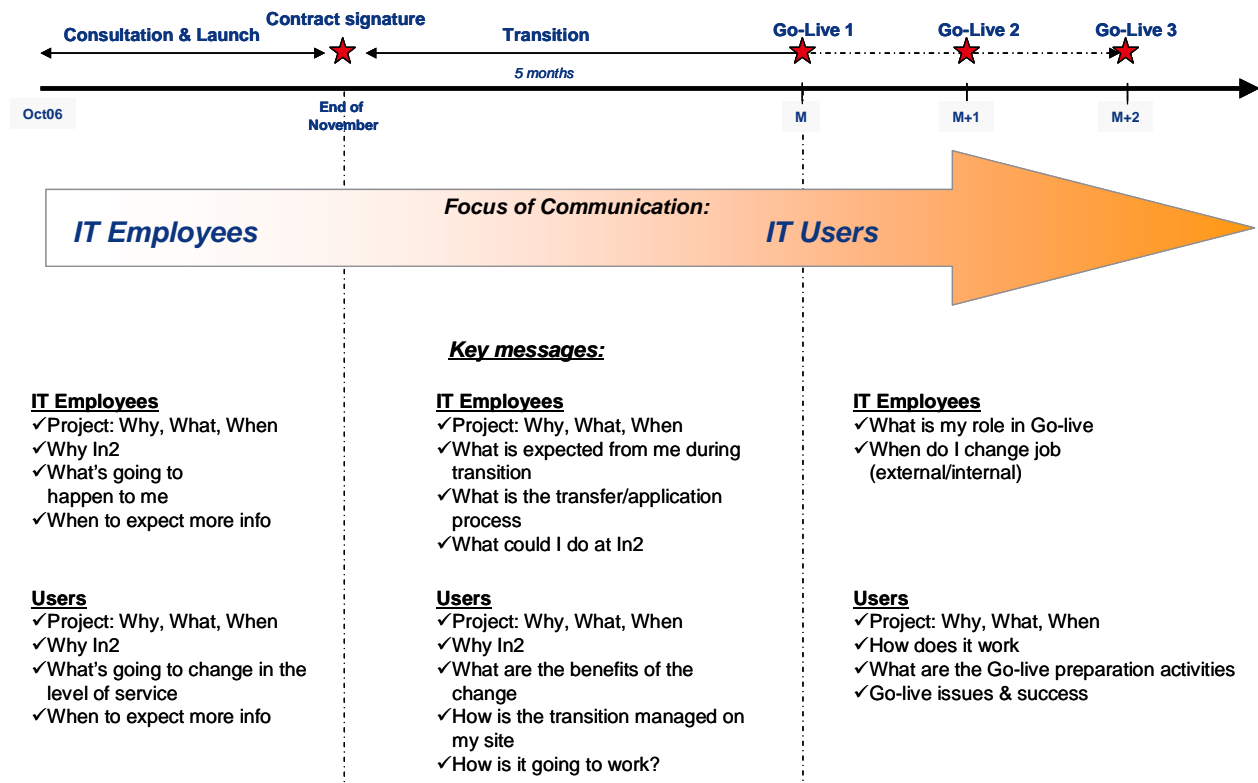
### Option 2.

Should COX require Transition to be completed in a maximum of 6 months with a minimum risk of extra cost, In2 would propose to add additional manpower and effort on top of their initially quoted 6 month window. The first month would still be used for detailed planning, and should this identify that additional resource is required to achieve the Transition in the remaining 5 months, In2 would be able to deploy that resource without recourse to COX. The additional effort has been sized at 300 man hours in addition to the current

It should be noted that either of the above options will significantly reduce the risk of variable/increased timelines and effort, but cannot guarantee their removal. There remains a small risk that the detailed planning may identify significant additional complexity/work and may reveal gaps in the required Current Mode of Operation documentation so increasing Transition workload. In such cases In2 and COX will work together under the joint governance umbrella to identify the most appropriate resolution for both parties as the transition progresses. The intent within which both parties will work during this transition period is for a successful outcome that meets the deliverables communicated by both organizations, pays In2 for its extended effort and allows COX to enable its future mode of service delivery across the regions.

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 14 - La communication prévue auprès des employés de l'IT et des utilisateurs lors de la phase de transition- Extrait du support du comité de pilotage du projet en date du 15/11/2006**



Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 15 - Le détail des phases de mise en œuvre de la prestation de services- Extrait d'un document de présentation de la transition/transformation daté de novembre 2006**

### Start up

Purpose	Prepare and kick off transition
Duration	1 month
Main activities	Organize team Prepare Communication Define high level acceptance criteria and set priorities Define detailed Transition Plan Define HR Plan Start communication Kick Off project Validate and complete information gathered during due diligence
Deliverables	<i>Transition Plan &amp; planning (Key Deliverable)</i> Team Organization Chart HR Plan Communication Plan (Employee, Users) Acceptance Criteria (High Level) Validated & completed due diligence
In2 main responsibilities	Define Transition Plan Actively participate to communication strategy definition Ensure that all data related to due diligence are gathered and required information is provided by Business Objects Get Business Object Approval for Transition and HR Plan
COX main responsibilities	Identify key contributors and set transition team Define communication strategy and initiate communication internally Provide In2 with all required data and information to validate due diligence Validate In2 transition plan Validate In2 HR plan
COX Stake holders	Transition Managers - Workstream Managers - GoTo persons

### Assesment

Purpose	Get a clear vision of COX Current Mode of Operation
Duration	1 month
Main activities	Gather information aCOXut COX Current Mode of Operation (CMO) Gather needs and requirements for new services and CMO improvement Define Technical infrastructure and order Initiate Staff interview
Deliverables	<i>Site Inventory (Key Deliverable)</i> <i>Customer Satisfaction Survey (Key Deliverable)</i> Assessment report Acceptance Criteria Validated Technical Infrastructure architecture Orders for infrastructure
In2 main responsibilities	Perform Site Inventory of COX equipment and software assets Perform Initial Service Authorized User Satisfaction Survey Ensure assessment completeness Write and issue all deliverables related to assessment phase Make COX validate the deliverables
COX main responsibilities	Contribute to and validate In2 Site Inventory Contribute to Customer Survey definition, communicate to end-User Provide In2 with a clear and non ambiguous vision of CMO and COX expectations for new services Set priority for new services and requirements Control and validate In2 deliverables Define acceptance criteria
COX Stake holders	Transition Managers - Workstream Managers - GoTo Persons - Key Users - SMEs

## Comparison/Design

Purpose	Make arbitrage between change request and define Final Solution Design
Duration	1 month
Main activities	Compare existing situation against assumptions made by In2 to build the Original Solution Make arbitrage for identified gaps (adapt COX org or adapt In2 Solution) Validate Gap Analysis Report to agree upon changes on the Original Solution Design Define final solution design taking into account agreed upon modifications Define reporting processes and solution and design key reports templates
Deliverables	<i>Reporting processes and solution (Key deliverable - Exhibit 13)</i> <i>Key report templates (Key deliverable - Attachment 13A)</i> Validated Gap Analysis report with arbitrages Designed processes and flows (client flows, IT support processes) Validated Final Solution Design
In2 main responsibilities	Perform gap analysis to identify gaps between COX CMO & Requirements and Original Solution Design Propose alternative scenario to handle gaps including impacts on budget and planning relevant for COX to proceed to arbitrages Manage changes and get COX validation for each gap management scenario Design Final Solution Design taking into account agreed upon out of original scope requirements Get COX's validation for Final Solution Design
COX main responsibilities	Assess and validate gaps identified by In2 Assess proposed scenarios to handle gaps and make arbitrages Set requirements for reporting solution Contribute to Final Solution Design processes and tools Control and validate Final Solution Design document
COX Stake holders	Transition Managers - Workstream Managers - GoTo Persons - Key Users - SMEs

## Implementation

Purpose	Implement and test solution
Duration	1 month
Main activities	Install the required solutions to perform operations according to the Final Solution Design Perform all required activities to ensure that infrastructure supporting the service is ready Hire and train all onsite staff Build PMO organization and make it fully operational Build and test key reports according to Exhibit 13 & Attachment 13A Test the overall solution (organization, processes, tools & infrastructure) Prepare Staff Transfer
Deliverables	<i>Key reports (Key deliverables)</i> Support Solution fully tested Processes and procedures Ready to run Infrastructure and tools PMO fully functional Operation Manual Knowledge base and FAQ Trained on site staff
In2 main responsibilities	Ensure overall solution implementation in respect of Final Solution Design (organization, Hire onsite staff Train all support staff to provide service to COX
COX main responsibilities	Define/Refine acceptance criteria Define and issue Acceptance Scenario from a end-to-end perspective (infrastructure, tools, processes, client experience for Users and Resolution Groups) Follow up implementation and make arbitrage Define COX training approach and training plan
Stake holders	Transition Manager-Workstream Managers-GoTo Persons-SMEs

## Acceptance & training

Purpose	Test and validate solution implemented by In2 Train COX retained staff to new support model (processes and tools)
Duration	1 month
Main activities	Prepare test environment Perform acceptance test to validate implemented solution Fix problems and bugs
Deliverables	Acceptance test report Validated support solution (infrastructure, tools, processes, training material)
In2 main responsibilities	Prepare test environment (infrastructure, tools, processes) Support COX during acceptance tests Proceed to required changes in order to fix problems identified by COX during acceptance test Train COX retained staff (train the trainers) to new support model
COX main responsibilities	Provide required technical resources for In2 to install the support solution Perform tests based on acceptance scenario defined during the implementation phase Report identified problems and bugs to In2 for fixing Follow up In2 problem fixing Handle training to all IT and non IT resolution groups Control and validate In2 documentation.
Stake holders	Transition Manager, Workstream Manages, GoTo Persons, Key Users, SMEs

## Go live

Purpose	Roll out validated solution in COX regions : NA - AP/J - EMEA
Duration	3 month
Main activities	Handle Go Live for service in each of the 3 COX regions
Deliverables	Up and running Service
In2 main responsibilities	Start all services
COX main responsibilities	Control COX infrastructure Follow up Go Live Communicate to end-user before and during go live Report to steering committee
Stake holders	Transition Manager, Workstream Manages, GoTo Persons, Key Users, SMEs

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 16 - La liste des fonctions des personnes participant à la réunion de lancement du projet**

COX :

Xxx	Senior Director – Client Services
Xxx	Director WW Transition Manager – Client Services EMEA
Xxx	Director – Client Services NA
Xxx	IT Manager – Client Services Asia Pacific
Xxx	Project Manager – Client Services
Xxx	WW Standardization PM – Client Services
Xxx	Team Lead – Client Services EMEA
Xxx	BI Analyst – Client Services
Xxx	Senior Manager – Business Intelligence
Xxx	IT Project Manager – Governance & PMO
Xxx	Manager – Infrastructure Shared Service NA/AP
Xxx	Director – Application Management
Xxx	Senior IT Application Manager – Application Management
Xxx	Director - IT Operation NA & Asia Pac
Xxx	IT Change Management – Governance and PMO
Xxx	IT Business Manager- Governance and PMO
Xxx	Sr Strategic Sourcing Mgr, IT-WW Global Procurement
Xxx	Internal Audit
Xxx	Consultant – Governance for Client Services
Xxx	Consultant – Governance for Client Services
Xxx	Consultant – Governance for Client Services

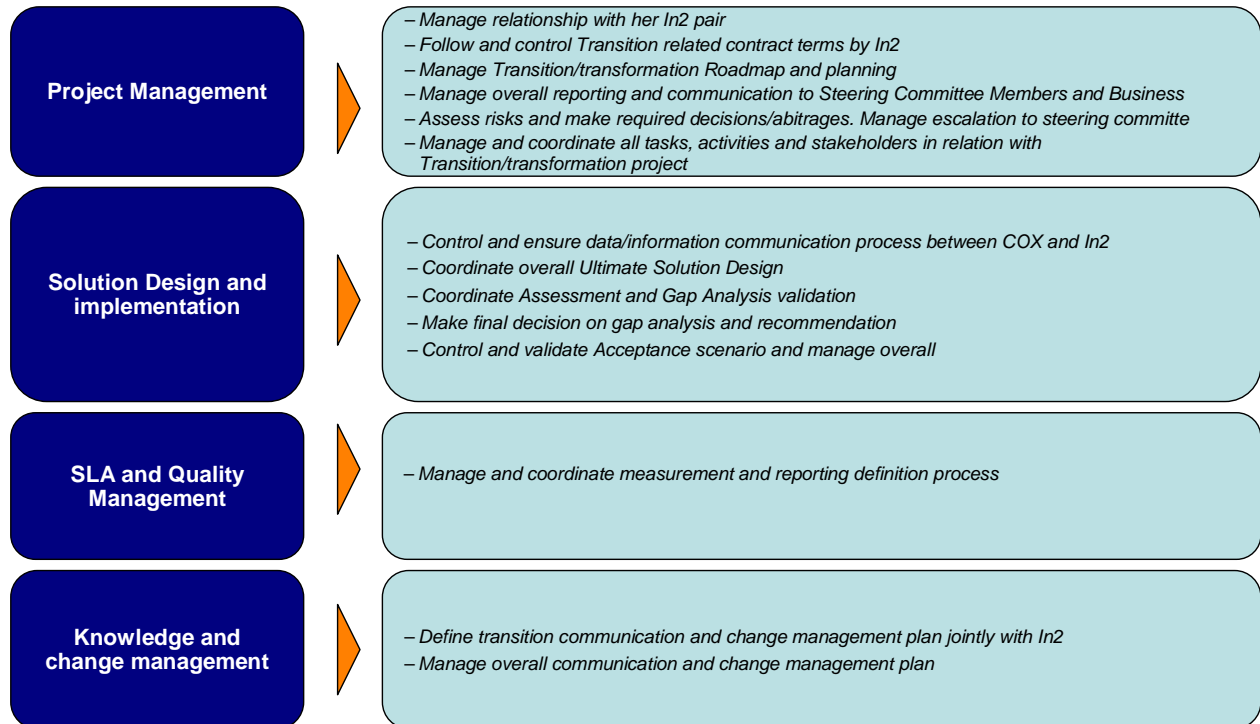
In2 :

Xxx	Global Transition Manager
Xxx	Global Account Manager & PMO Implementation Manager
Xxx	Global Service Desk Implementation Manager
Xxx	Global Desk Side Implementation Manager
Xxx	Global Desktop Implementation Manager
Xxx	Global HR Implementation Manager
Xxx	GOIS Canada

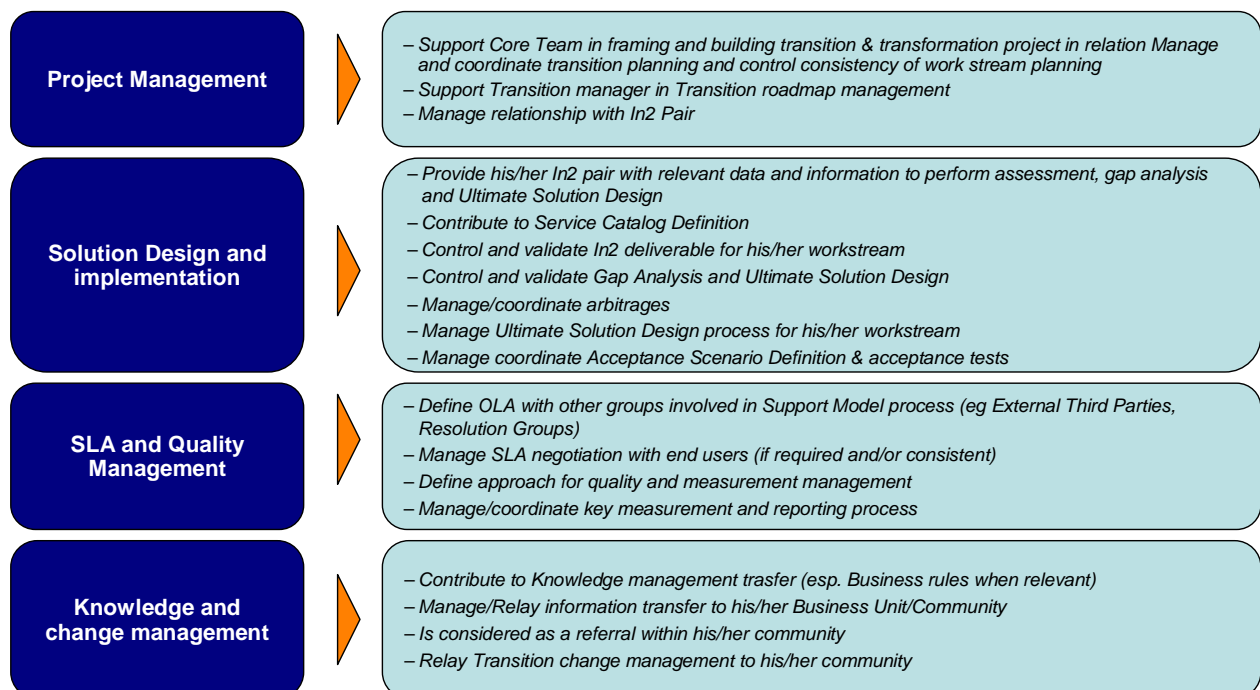
Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 17 - Les missions affectées aux catégories d'acteurs du projet - Extrait  
d'un document de présentation du Service Desk et du Desk Side daté de  
décembre 2006**

Les missions des managers de la transition

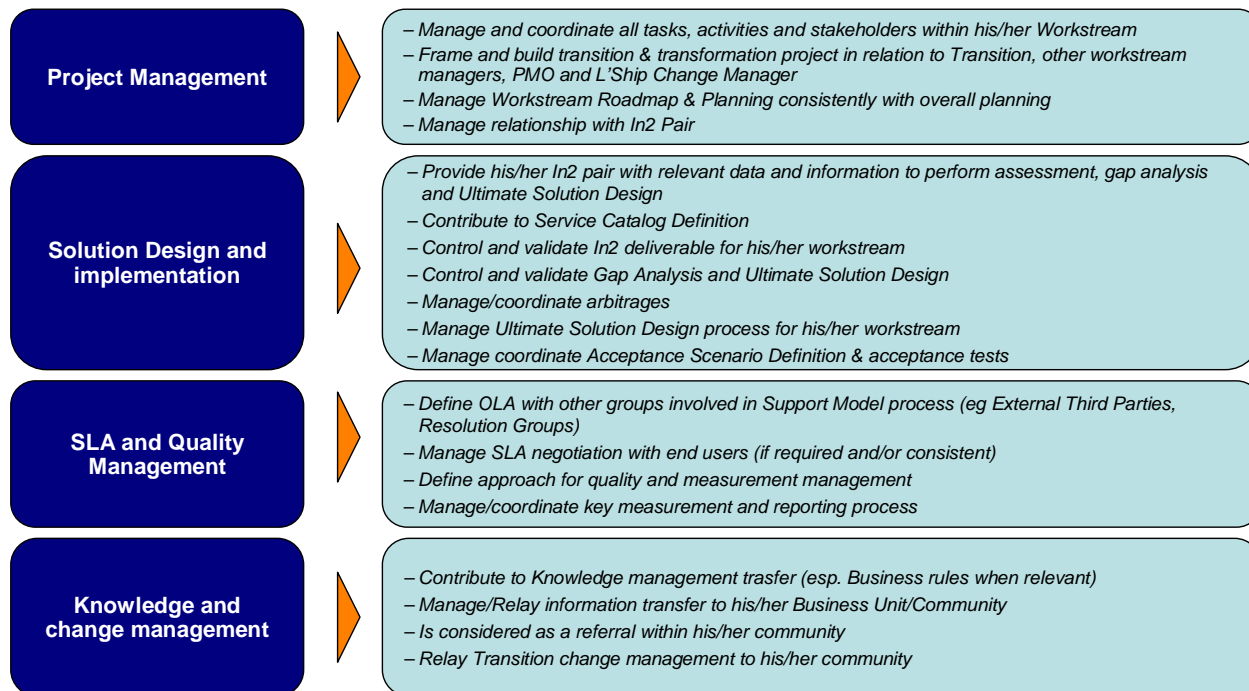


**Les missions des gestionnaires du projet (PMO)**

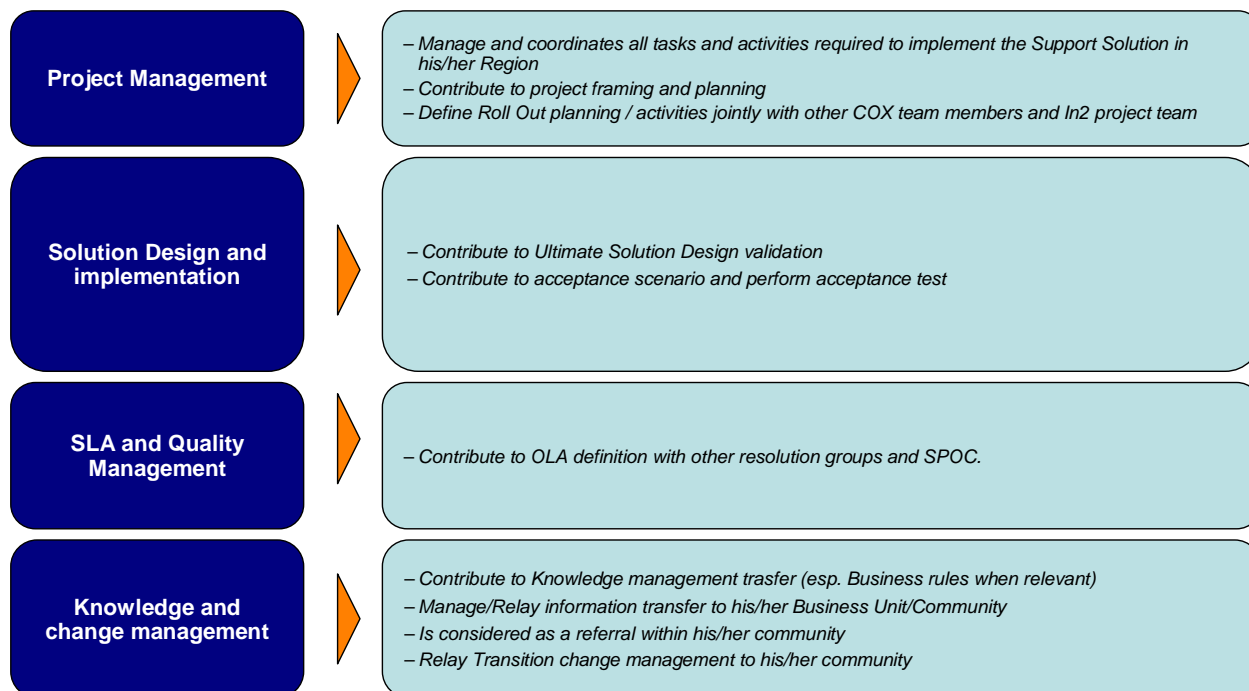




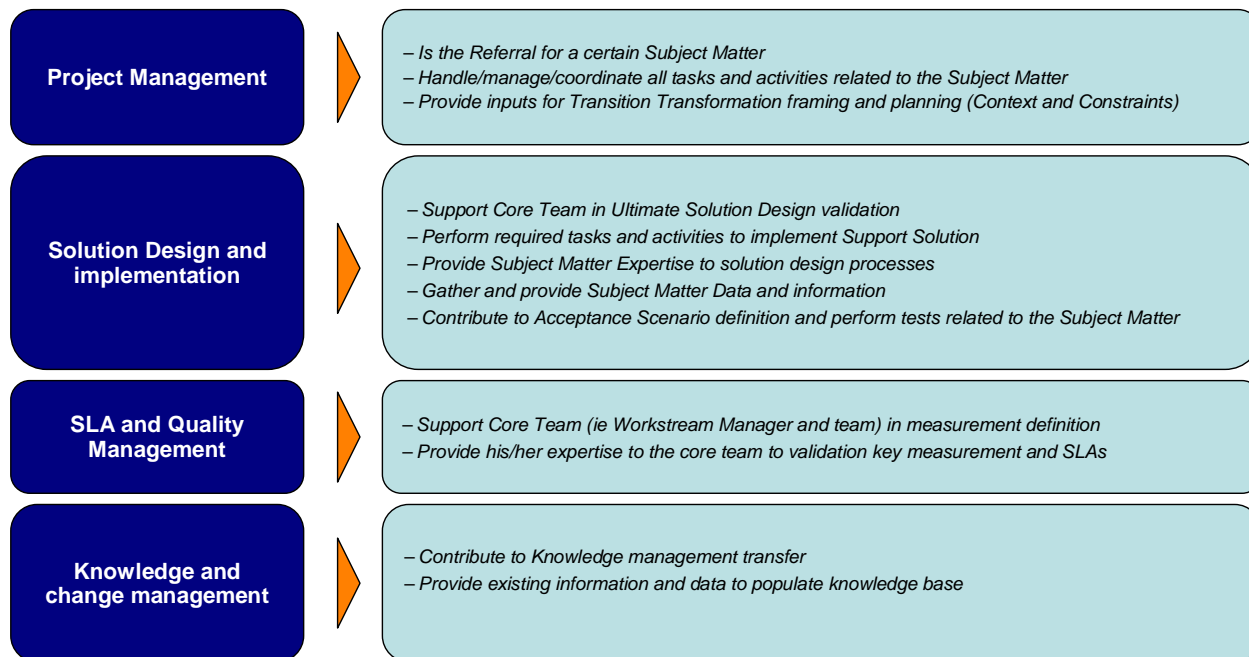
Les missions des managers de pôle « *workstream managers* »



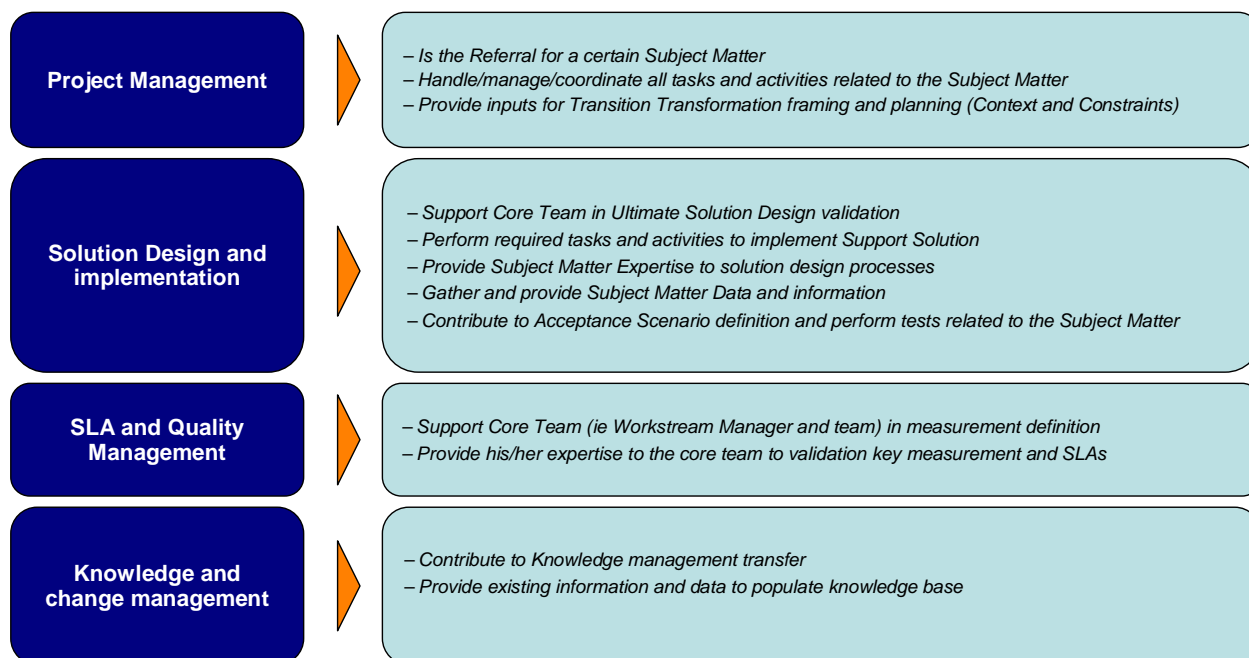
Les missions des pilotes du démarrage de la prestation « *Roll Out Managers* »



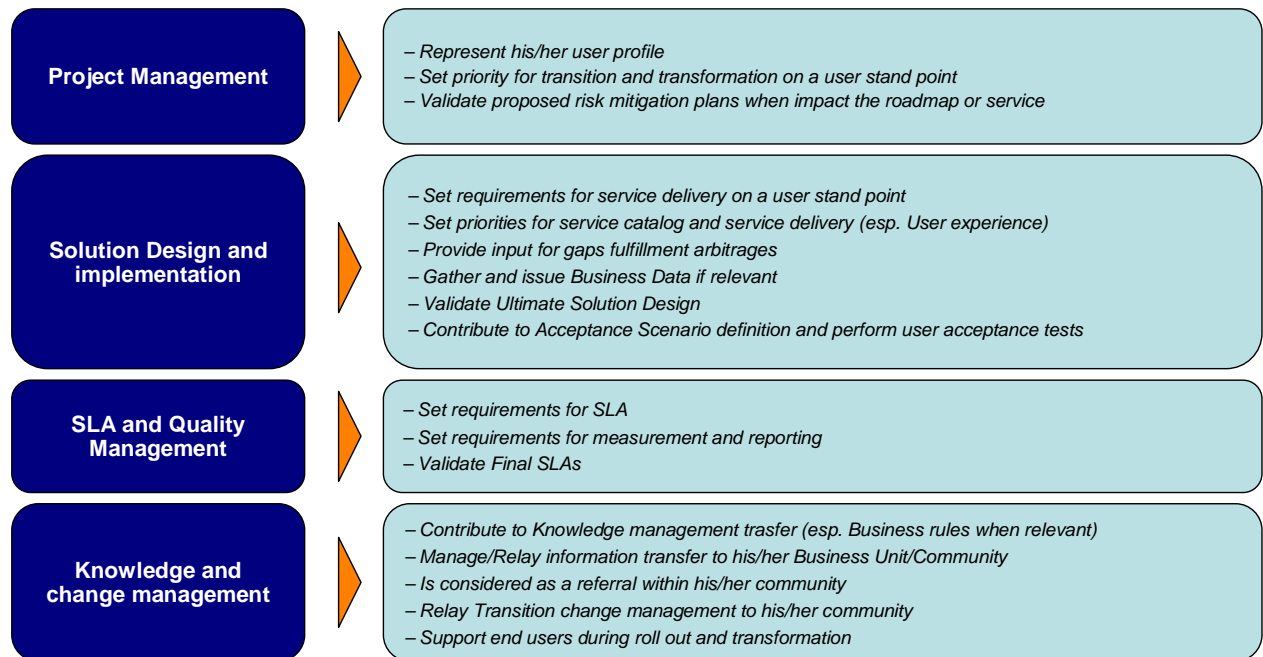
Les missions des représentants « go to leaders » hors Client Services et des autres départements



Les missions des consultants (SME) assistant les managers de pôle



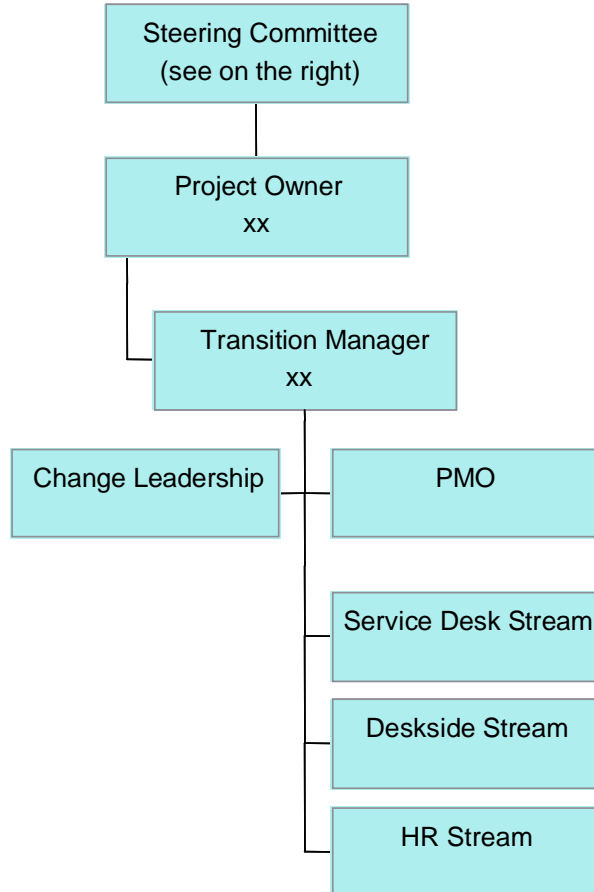
### Les missions des utilisateurs clés « *key-users* »



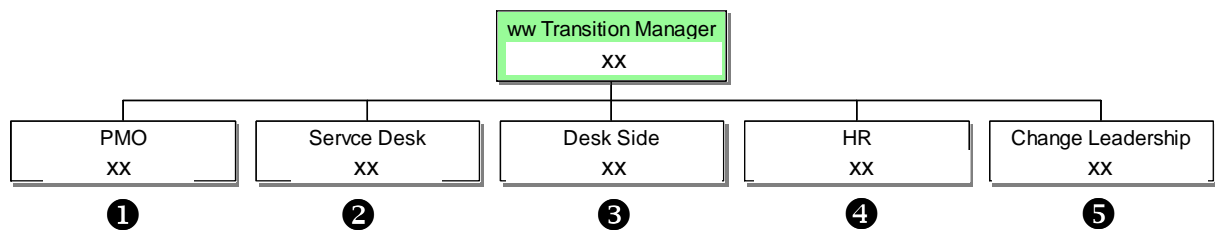
Source : adapté d'un document interne COX.

### **Annexe 18 - Les organigrammes de l'équipe projet côté COX - Présentation faire lors de la réunion de lancement en janvier 2007**

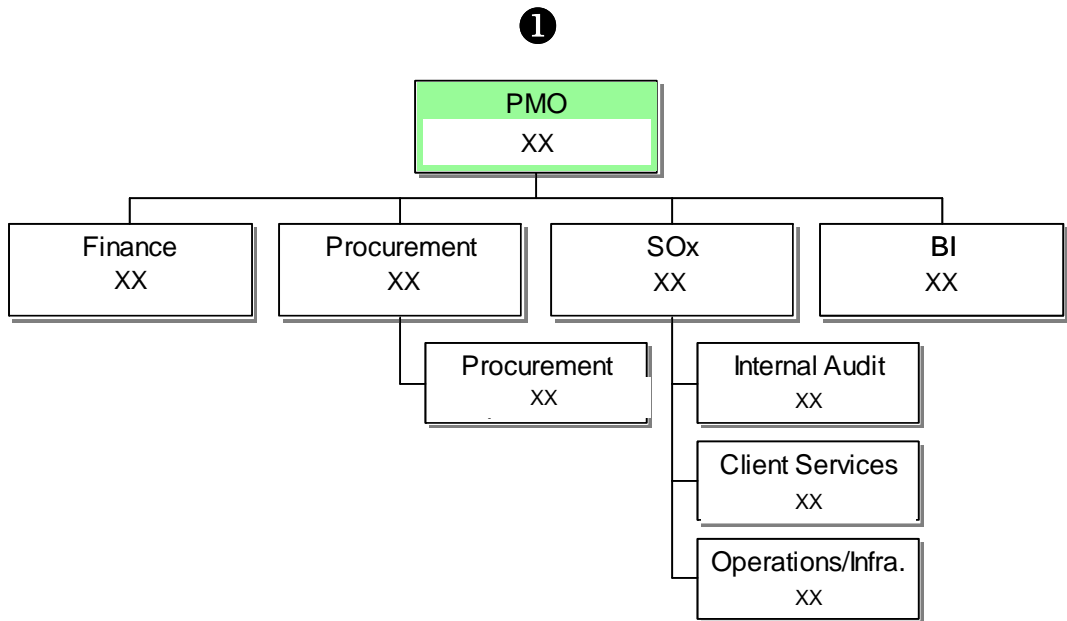
L'organigramme du pilotage de projet côté COX



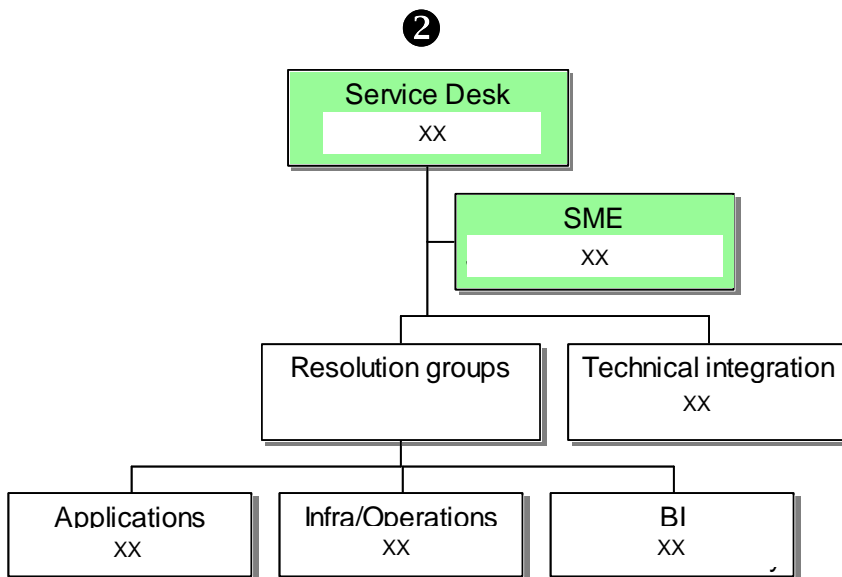
L'organigramme général des pôles du projet



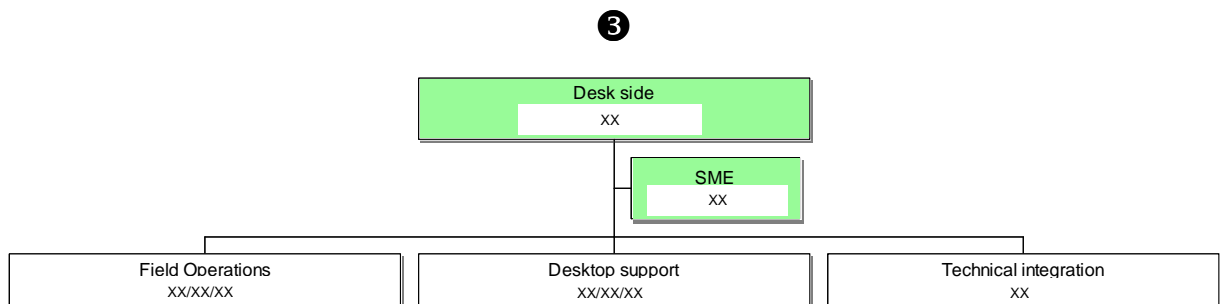
L'organigramme du pôle de gestion de projet « *Project Management Office* » (PMO)



L'organigramme du pôle *Service Desk*

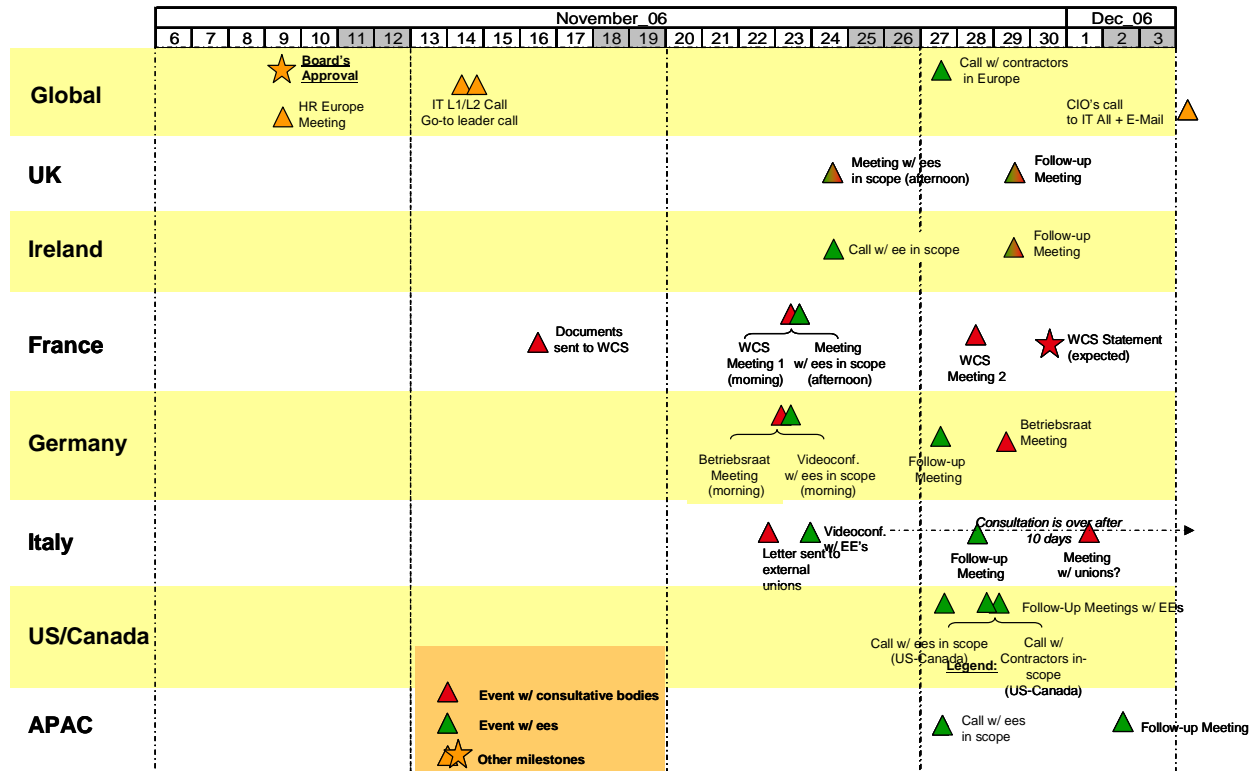


L'organigramme du pôle *Desk Side*



Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 19 - Le planning RH du mois de novembre et décembre 2006**



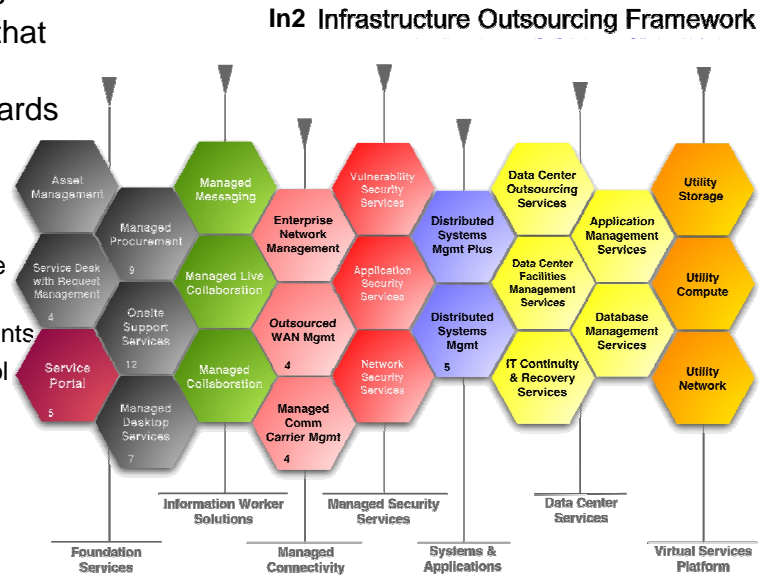
Source : adapté d'un document interne COX.

**La structure des prestations des centres de services mutualisés d'In2**

# Infrastructure Outsourcing Services

- End-to-end services-based architecture that provides a building block approach towards a customer tailored solution for IT outsourcing

- 25 Managed Service Offerings
- 160+ Service Elements
- 13 High level Control Objectives
- 62 Detailed Control Objectives



## Foundation Services



- Foundation Services are focused on end user support with service elements delivered by way of the Service Portal and Service Desk
- Service Portal and Service Desk are required in order to deliver services in the Foundation Services group
- The ITIL framework is defined and implemented in Service Desk for service support and integrated with COBIT detailed control objectives for governance
- 35 Service Elements
  - Service Desk with Request Management
  - Service Portal
  - Managed Desktop Services
  - Onsite Support Services
  - Managed Procurement Services
  - Asset Management

Source : adapté d'un document interne In2.

## ***Annexe 20 - Compléments à la méthodologie du groupe projet In2 pour la phase de transition***

### **JRM & 3DVE – Key tools & methodology**

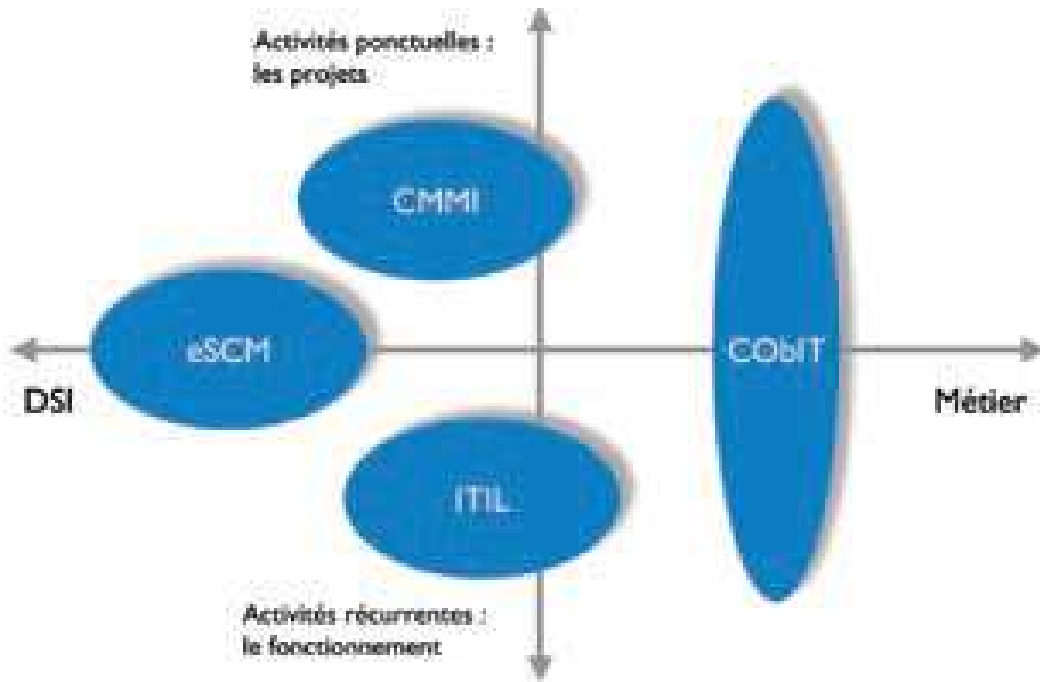
- JRM Joint Responsibilities Matrix (ITIL)
  - Interactive – use in workshops
  - Identifies
    - Ownership
    - Delivery
    - Touch points
    - Responsibilities
  - Flexible
  - Detail Level
  
- 3DVE – 3D Virtual Environment
  - Workshop
    - **What** we do – the services provided
    - **Why** we do it – what outcomes are we achieving
    - **When** we do it – frequency, hours of coverage, SLA
    - **How** we do it – the processes and tasks used
    - **Where** we do it – what technology is supported
    - **Who** does it – specific accountability

Source : adapté d'un document interne In2.



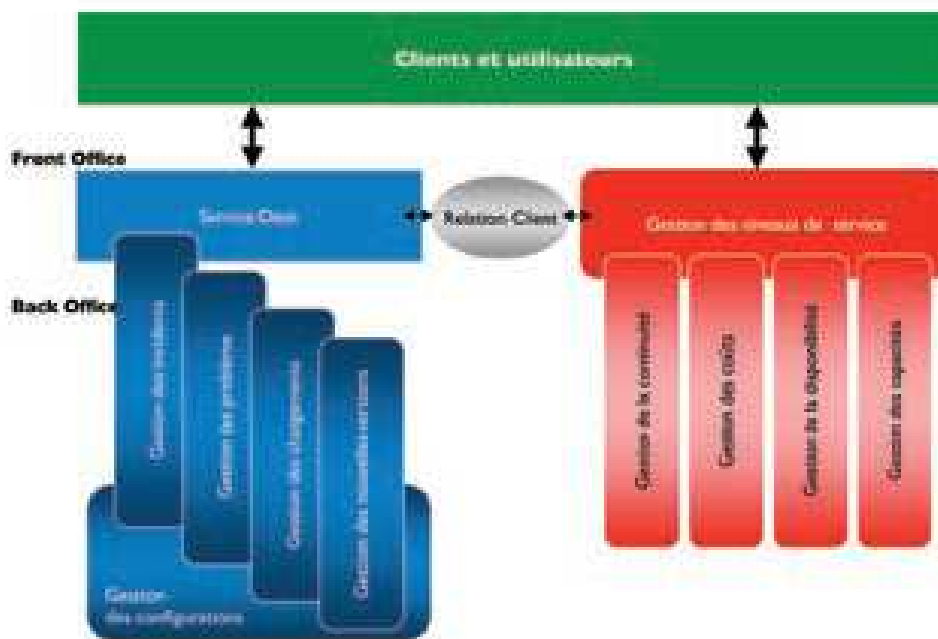
### Annexe 21 - Les normes et référentiels des SI

Positionnement des quatre grands référentiels SI suivant la fréquence des activités et leur utilisation première

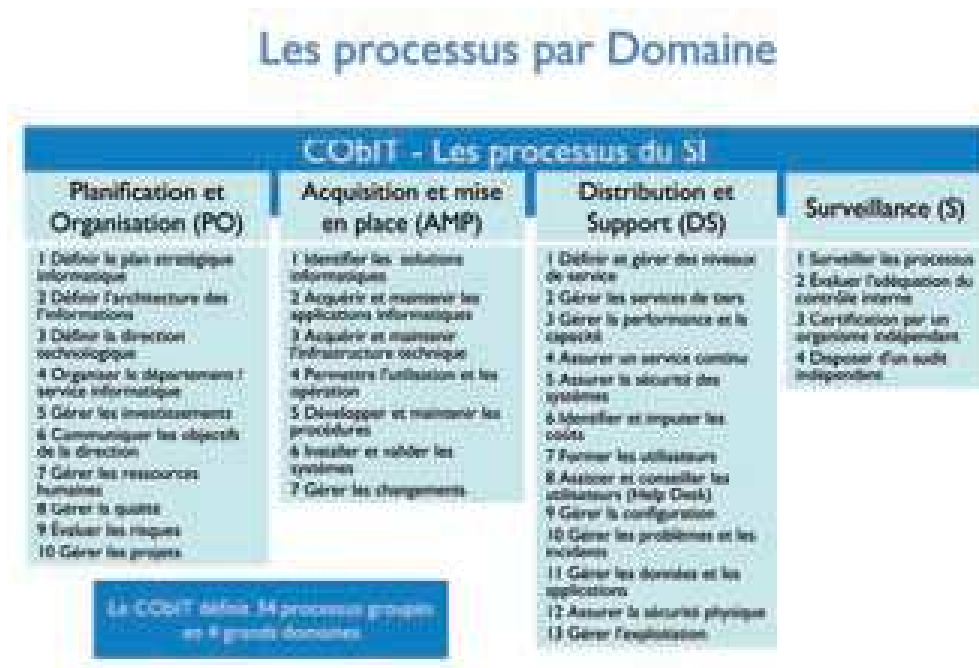


Source : Extrait du livre blanc KLC sur les normes et référentiels des SI (p.4, 2006).

Un des schémas de base du référentiel ITIL

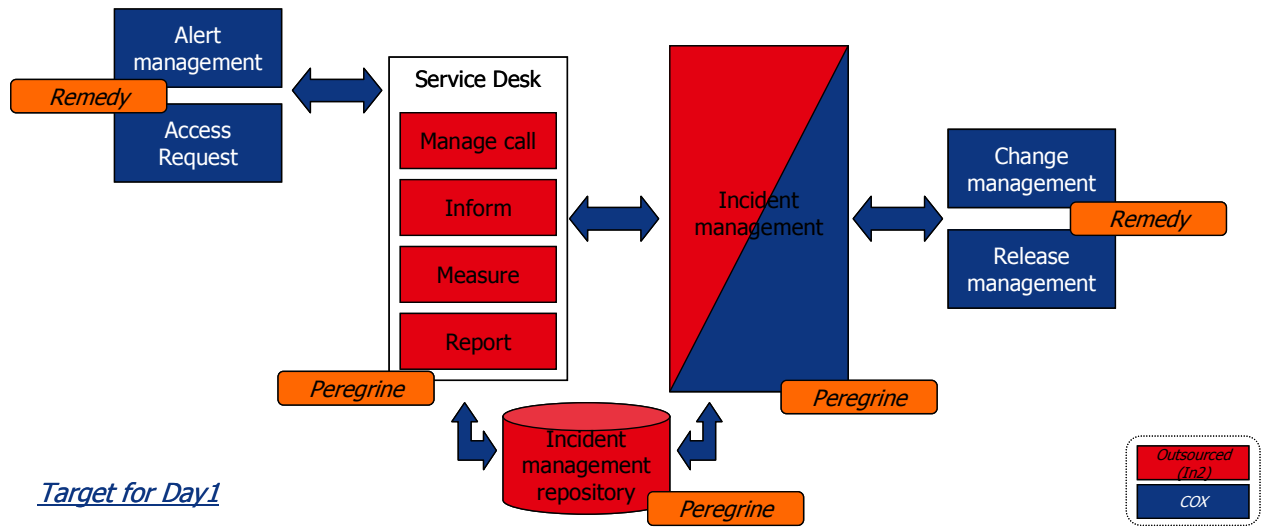


Source : Extrait du livre blanc KLC sur les normes et référentiels des SI (p.6, 2006).  
 Les processus COBIT par domaine



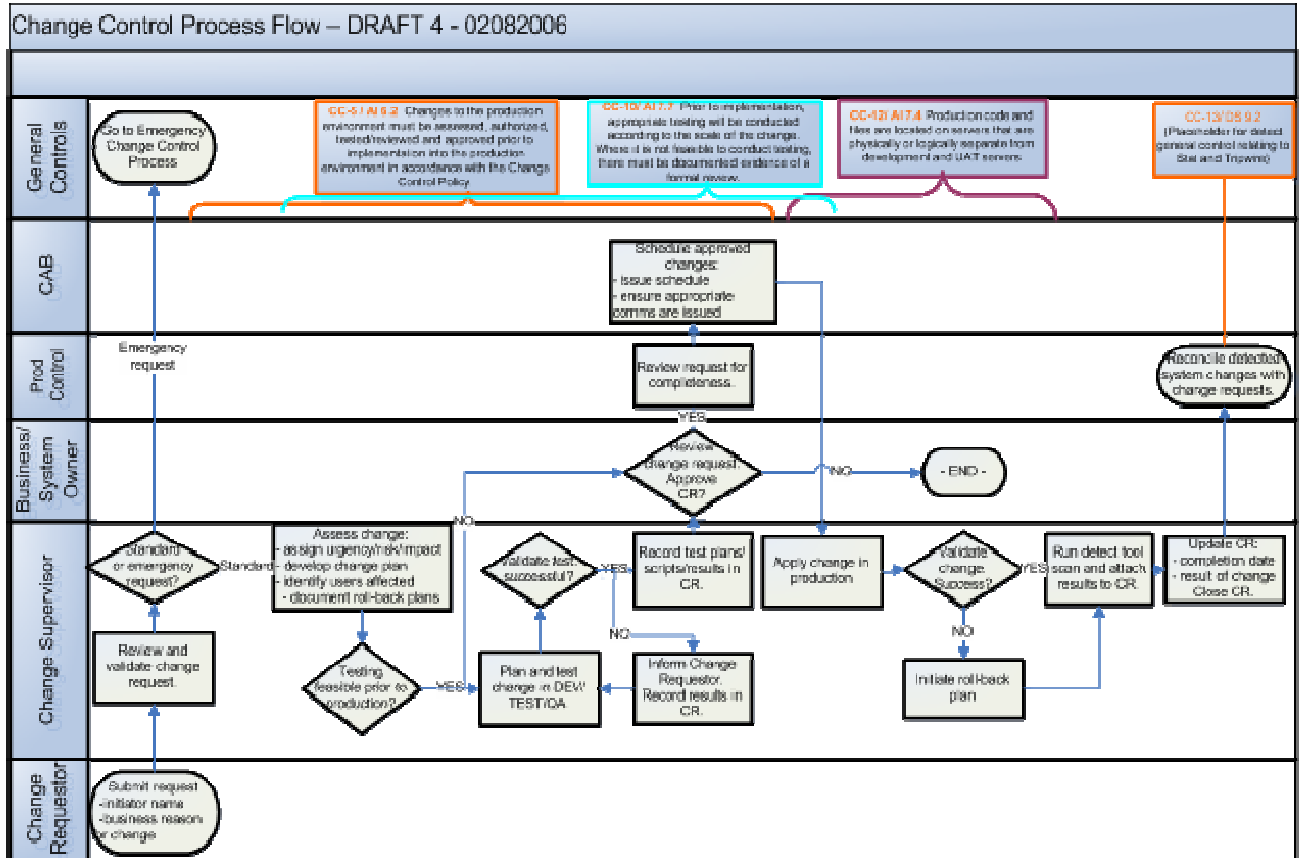
Source : Extrait du livre blanc KLC sur les normes et référentiels des SI (p.8, 2006).

### Annexe 22 - Le schéma cible initial des applications de supports utilisés



Source : adapté d'un document interne COX.

### Annexe 23 - Le processus paramétré dans Remedy pour les changements de version de logiciels



**Annexe 24 - Un extrait d'e-mail de communication interne de l'IT présentant l'atteinte des objectifs quantitatifs dont ceux relatifs aux contrôles SOX**

"Hi everyone, please find attached the final Q1 Shared IT MBO results calculation. In summary, the Q1, 2007 Shared IT MCOX goals will be paid at the following rates:" [...]

Process / Compliance:

At the end of the quarter, we had a SOX self-assessments Controls Pass rate of 77%, with a failure rate of 8% and non-responses of 15%. Our payout methodology suggests a payout of 0%, however, this has been moderated upwards based on the final positive results of the 2006 external audit. A payout of 60% will be made on this metric." [...]

In summary, the Shared MBO goals are set at the following levels:

- \* All IT staff – 10% of their total MBO
- \* L2 – 20% of their total MBO
- \* L1 – 25% of their total MBO

As in previous quarters, the Shared MBO goals have been structured to align with our IT Scorecard across the four dimensions of Finance, Staffing, Learning & Growth, Process & Compliance and Customer performance. Definitions, payout scales and percentages specific to each organizational level are detailed in the attached spreadsheet.

Process & Compliance:

SOX Controls: 100% Controls Pass Rate in internal or external SOX Audit (based on the most valid data at Year End) ... 100% pass rate pays 130%, Significant Deficiency pays 50%, Material Weakness pays 0%"

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 25 - Un extrait d'une partie de la table de recensement des catégories Remedy utilisée par In2**

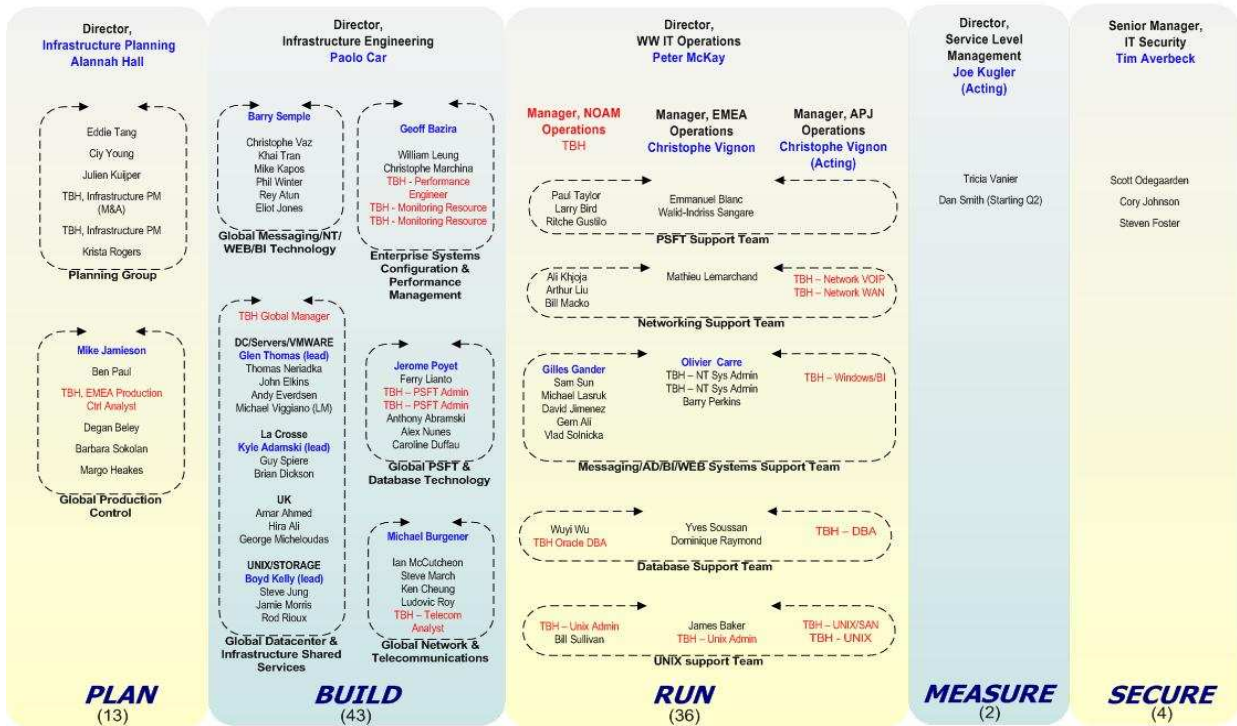
Area / Group	Application / Service Name	Application Description / Function	Primary Referral Group	Escalation Group
Remove /	360 Customer Profile System	All Issues?	ITCS NA Applications Support	BI / DW
Remove /	360 Prism	All Issues?	BI / DW	
Remove /	Abra HR/Payroll	All Issues?	IT NA Applications (LAC)	IT NA Operations (LAC)
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	Admin Account	AD & Exchange	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - APAC (AUS, CHN, HKG, KOR, MYS)	ITCS APAC Operations Support	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - BEL	ITCS EMEA Wkplace Sup (BEL)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - CHE and DEU	ITCS EMEA Wkplace Sup (DEU)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - ESP	ITCS EMEA Wkplace Sup (ESP)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - FRA, UAE, ZAF	ITCS EMEA Wkplace Sup (FRA)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - GBR - Ealing	ITCS EMEA Wkplace Sup (EAL)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - GBR - Maidenhead or Home Office	ITCS EMEA Wkplace Sup (EAL)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - IRL	ITCS EMEA Wkplace Sup (IRL)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - ITA	ITCS EMEA Wkplace Sup (ITA)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - NLD, FIN	ITCS EMEA Wkplace Sup (NLD)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - NAOM (BRA, CAN, MEX, USA)	ITCS NA Operations Support	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	General Issues - SWE, DNK	ITCS EMEA Wkplace Sup (SWE)	AD & Exchange
OPS	AD (password, mailbox, vpn)	User Account	ITCS NA Operations Support	AD & Exchange
PG	ADAPT	Accounts/Permissions	PG Support	
PG	ADAPT	General Issues	PG Support	
Remove /	AppFluent/Data Integrator	All Issues?	BI / DW	
? / TBD	Apps & Web Servers	General Issues (Hardware)	Apps & Web Systems	
? / TBD	Apps & Web Servers	Hardware Issues - EMEA (BEL, CHE, DEU, DNK, ES)	ITCS EMEA Operations Support	
? / TBD	Apps & Web Servers	Hardware Issues - NAOM + APAC (AUS, ARG, BRA,	Apps & Web Systems	Infrastructure & Shared Srvs
OPS	Apropos / IVR	Accounts/Permissions	ITCS NA Operations Support	Network & Telecoms

Source : adapté d'un document interne COX.

### Annexe 26 - Le nouveau modèle de segmentation des tâches d'OPS et l'organigramme associé

	Planning, Project Management capability, Change Management, supporting and understanding performance.
	Infrastructure engineering team, building tools, developing the processes, SME, technology plant.
	Pure global run 7x24 support for critical business systems, the bridge to client services, applications, and BI support organizations.
	Service management, report on key performance indicators: systems availability, reliability, capacity, organizational performance against SLAs
	Secure operations, review/approve changes to COX infrastructure, assessing & responding to new threats/vulnerabilities, SPOC to CISO for security investigations and incident response.

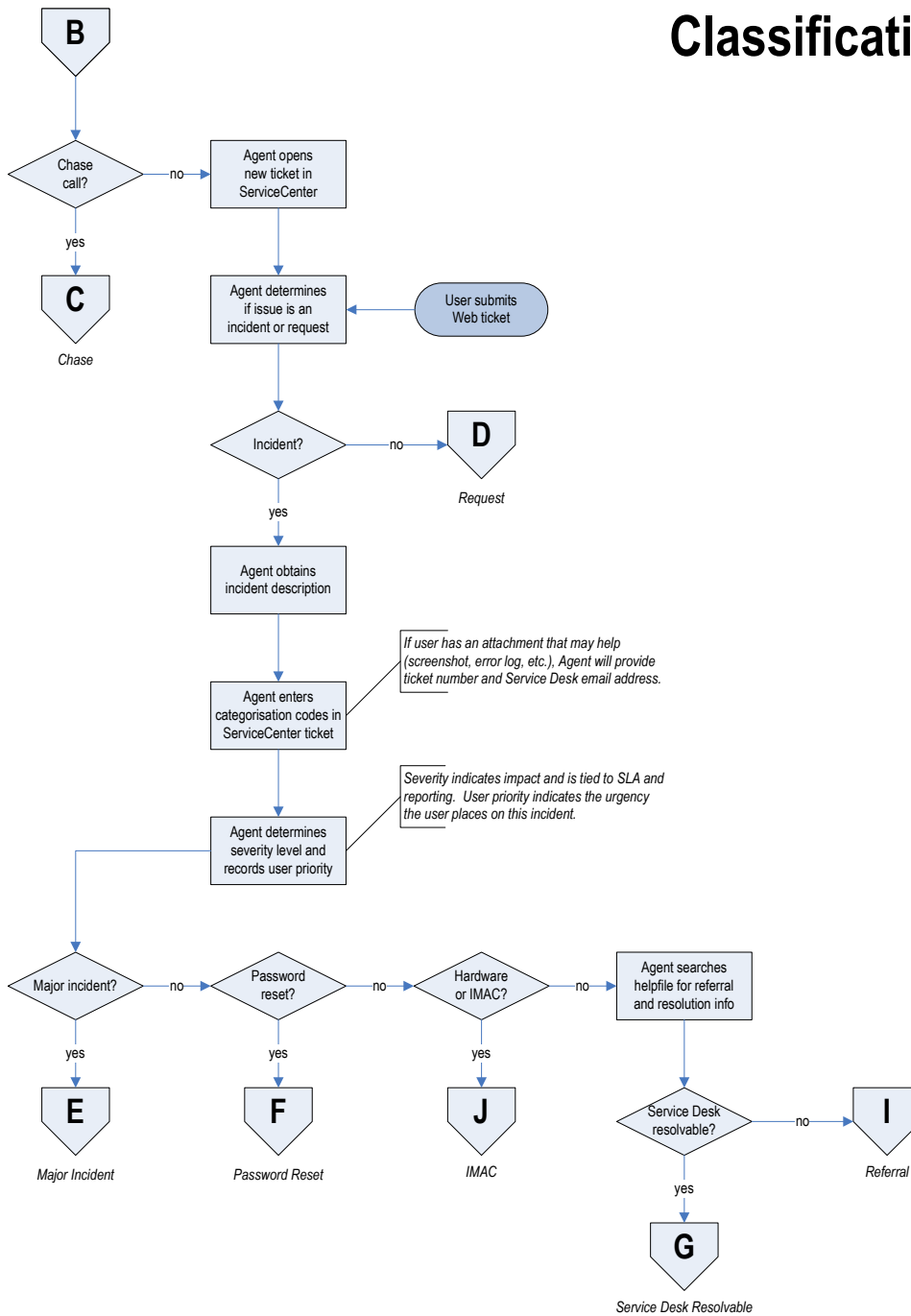
VP, WW IT Infrastructure & Operations, CISO  
Joe Kugler



Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 27 - Un extrait des flowcharts des processus du Service Desk présenté par In2 lors de l'atelier du 07 mars 2007**

# Classification





### ***Le détail des cinq scenarii d'interfaçage entre Remedy et Peregrine***

Le scénario n°1

<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Desk and managed services Worldwide for Workplace only</li> <li>▶ Remedy based support for APS, OPS, BI issues</li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Center for Service Desk and Desk side support</li> <li>▶ Remedy for end users/resolution groups for APS, OPS, BI Support</li> <li>▶ Reporting: no unified reporting solution for IT incident management and SLA</li> </ul>
<b>Key characteristic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No Change for APS, OPS, BI</li> <li>▶ Incident management process by Tower/Environment with no possibility of cross functional view &amp; management</li> </ul>

In2	<b>High</b>	Not the contracted solution
IT	<b>Low</b>	No impact on IT Current Mode of Operation for APS, OPS, BI
Solution	<b>High</b>	Does not meet initial objectives
Users	<b>High</b>	No 24*7 SPOC No global consistent user experience User still needs to manage IT complexity

Le scénario n°2

<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Desk worldwide for Workplace</li> <li>▶ Call Center worldwide for APS, BI, OPS</li> <li>▶ Systematic Double entry in Service Center and Remedy for APS, OPS, BI issues</li> <li>▶ Case follow up by In2 by phone and email (Similar to 3rd party management)</li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Center for In2 and CS</li> <li>▶ Remedy for all other resolution groups: no change in Current Mode of Operation</li> <li>▶ Reporting: Global reporting for calls and dual reporting for incident management (Service Center &amp; Remedy)</li> </ul>
<b>Key characteristic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 24*7 SPOC for end-users</li> <li>▶ COX resolution groups considered as 3rd parties</li> </ul>

In2	<b>Medium</b>	Increased workload for double entry in Service Center and Remedy and more phone/email case follow up
IT	<b>Low</b>	Requires sync up with Call Center
Solution	<b>Medium</b>	Take into account systematic double entry
Users	<b>Medium</b>	Less efficient case tracking process No online support for APS, OPS, BI (same as today)

Le scénario n°3

<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Desk Worldwide for all end users and all IT related issues</li> <li>▶ Double entry when required by other processes</li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Center for In2 and COX</li> <li>▶ Remedy for all other IT processes</li> <li>▶ Reporting: Unified IT reporting</li> </ul>
<b>Key characteristic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 24*7 SPOC for end-users</li> <li>▶ Online support for all IT related issues (APS, OPS, BI, Workplace)</li> </ul>

In2	Medium	Increased workload for double entry in Service Center and Remedy
IT	Medium	Manage event based double entry (case by case)
Solution	Medium	Take into account double entry
Users	None	Full scope of service

Le scénario n°4

<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Desk and L1/L2 support for all IT related issued</li> <li>▶ Release management in Service Center</li> <li>▶ Double entry for other IT processes</li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Service Center for In2 and COX for incident and release management</li> <li>▶ Remedy for all other IT processes</li> <li>▶ Reporting: Unified IT reporting</li> </ul>
<b>Key characteristic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 24*7 SPOC for end-users</li> <li>▶ One tool for incident and release management</li> <li>▶ Online support for all IT related issues (APS, OPS, BI, Workplace)</li> </ul>

In2	Medium	Increased workload for double entry for change only
IT	Medium	Manage double entry for change management
Solution	Medium	Double entry for change management
Users	None	Full scope of service

Le scénario n°5

<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Service Desk and L1/L2 support for all IT related issued</b></li> <li>▶ <b>Full automated integration of tools to support IT processes</b></li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Service Center for In2 and COX for incident and release management</b></li> <li>▶ <b>Remedy for all other IT processes (eg. Request, Change...)</b></li> </ul>
<b>Key characteristic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>24*7 SPOC for end-users, In2 manages manually case follow</b></li> <li>▶ <b>Seamless support of IT processes by tools</b></li> </ul>

In2	<b>High</b>	Requires new activity (Service Center/Remedy interface management) Real time interface implementation and management
IT	<b>High</b>	Change of tool (use of 2 tools) Low impact for Current Mode of Operation Interface implementation needs to be managed as an IT project
Solution	<b>Medium</b>	Manage real time interface between the two systems
Users	<b>None</b>	Full Scope of Service

Synthèse des impacts

	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3	Scenario 4	Scenario 5
<b>In2</b>	<b>High</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>High</b>
<b>IT</b>	<b>Low</b>	<b>Low</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>High</b>
<b>Solution</b>	<b>High</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>High</b>
<b>Users</b>	<b>High</b>	<b>Medium</b>	<b>None</b>	<b>None</b>	<b>None</b>
<b>Add'I Cost</b>	<b>Not relevant</b>	<b>Low</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>High</b>
<b>Planning</b>	<b>Not Relevant</b>	<b>Medium</b>	<b>Medium</b>	<b>High</b>	<b>Not Relevant</b>

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 28 - Le déroulement de l'audit du projet**

Interviewee(s)	Attendees	Main Topics	Date/Time/Location
Introduction (Q&A core team)	xxx xxx xxx xxx	Review of the QA approach to program executives	March 30 <sup>th</sup> – 7pm April 2 <sup>nd</sup> - 7pm
Project Management	xxx xxx	Contract Structure Program Management Methodology Project Status Design Status	April 3 <sup>rd</sup> 9 to 11am Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor+ + conf call
PMO	xxx xxx	Project Management Design Status Planning Key issues	April 3 <sup>rd</sup> 11 to 1 pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call
Change Leadership / Management	xx xxx	Change Leadership Communication	April 3 <sup>rd</sup> 4h to 5h pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call
Desk side	xxx xxx xxx	Project Management Design Status	April 3 <sup>rd</sup> 5h to 6h30 pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call
Program Management	xxx xxx	Program Management follow up	April 4 <sup>th</sup> 2h to 3h pm Paris time LVL Customer room - 2 <sup>nd</sup> floor + conf call
Operations Team	xxx xxx xxx xxx xxx	Project Management Design Status	April 4 <sup>th</sup> 4h to 5h pm Paris time LVL Customer room - 2 <sup>nd</sup> floor + conf call
SOX	xxx xxx xxx	Design Status Compliance	April 4 <sup>th</sup> 5h to 6h pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup>

			floor + conf call
Service Desk	xxx xxx xxx Xxx	Project Management Design Status	April 4 <sup>th</sup> 6h30 to 7h30h pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call
Technology	Xxx xxx	Status	April 4 <sup>th</sup> 7h30 to 8h pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call
HR	Xxx xxx	Project Management Transfers to In2 Readiness	April 5 <sup>th</sup> 4 to 5 pm Paris time LVL peoplesoft room - 1 <sup>st</sup> floor + conf call
Applications and BI	Xxx xxx xxx	Design Status	April 5 <sup>th</sup> 6h to 7h30 pm Paris time Peoplesoft Room – 1 <sup>st</sup> floor + conf call

Source : adapté d'un document interne COX.

### Keeping Connected

It's time to practice your language skills in Vancouver as you'll be saying "COXn jour" (to our French friends) and "hey ya'll" (to the In2 folks from Texas) much more in the coming weeks.

To best support our go-live activities, many of our In2 and world-wide COX team members - from technicians to managers – will be on-site in Vancouver. They'll be working on tasks ranging from the installation of LANDesk to walking through the end-to-end process flows.

Providing Illumination on Resolve

The Resolve communication campaign starts in earnest tomorrow and will run through until the completion of all regional

### Contacts for More

#### Information

If you would like further information aCOXut Resolve, please send an email to [xxx@xxx.com](mailto:xxx@xxx.com) or any of the project team members specified below.

- **Project Management & PMO:** xxxl (Program Manager); xxx (PMO);
- **Change Leadership:** xxx; xxx
- **Go-To Regional Leads:** xxx (Americas); xxx (EMEA); xxx (APJ)
- **Go-To Functional Leads:** xxx (BI); xxx (Applications Management); xxx & xxx (Infrastructure & Operations)
- **Human Resources:** xxx, xxx; xxx; xxx
- **Functional Experts:** xxx, xxx and xxx

deployments. As you walk the corridors of all our major offices and other locations, you will begin to see posters promoting Resolve and targeted at building interest aCOXut the new service delivery model.

You will also receive an email that will be distributed to everyone at COX and be able to read more information at Resolve on MILO.

Ongoing information aCOXut Resolve, including the services in scope, what to expect and how to access the service will be posted on myIT and you can send your questions to the Resolve team at [xxx@xxx.com](mailto:xxx@xxx.com)

(Technology)  
xxx (Infrastructure and Operations), xxx  
(SOX), xxx (Procurement), xxx  
(Finance), xxx (BI)

Source : adapté d'un document interne COX.

## **Annexe 29 - Les messages clés de l'audit Q&A**

### **Messaging to In2**

- ▶ **Thanks to XXX for having joined the QA session in Paris**
- ▶ **The QA gives very low probability to hit the date:**
  1. The project is still behind in many areas though In2 delivered a different message in the last Steering Committee
  2. No formal delivery, no change process, no acceptance process has been put in place though it is part of the contract
  3. No one is playing the Program Manager role for the transition
  4. The In2 project team is split in a various number of locations that doesn't allow strong efficiency and team building
  5. To date, In2 staff is not visible in NA though it will be the 1<sup>st</sup> theatre to go live

Slide 4

### **Messaging to In2 (Cont'd)**

- ▶ **To date, COX is contractually in a situation to claim 120 k\$ of penalties for non delivery of key deliverables + 25 K\$ per additional week of delay**
- ▶ **In case In2 slips, COX can claim up to 50 k\$/week. Based on the Q&A session, we believe that you are around 8 weeks behind schedule**
- ▶ **We want you to:**
  1. Implement Program Management per the contract and appoint a senior turnaround Program Manager
  2. Replace [In2 transition Manager] and appoint a new transition Manager on site (50% Vancouver, 50% Paris)
  3. Re-plan the Program jointly with COX
  4. Include in the plan the end-to-end solution and COX's transition

Slide 5

## Messaging to COX

- ▶ **April 9<sup>th</sup> : Discussion with [COX CIO, COX Client Services Manager]**
- ▶ **April 10<sup>th</sup> : Discussion between [In2 CIO] and [In2 L1 Manager]**
- ▶ **April 10<sup>th</sup> : Q&A Executive Summary to the L1s**
- ▶ **April 10<sup>th</sup> : Discussion with [new In2 project Manager] and [COX Client Services Manager] to define:**
  - Communication plan to the IT core team and extended IT
  - Communication to the Steering Committee
- ▶ **April 11<sup>th</sup> : [COX Client Services Manager] to inform [COX project sponsor]**



### ***Annexe 30 - Les rôles et responsabilités de la « war room » au démarrage de la prestation de services***

The war room is gathered together and situated in the agreed location with direct access to the Service Desk to provide:

Role & Responsibility	Process
Management direction on routing calls with no obvious resolver destination	Incidents requiring War Room activity will be identified through either telephone, email, mentor or by request, at the Desk Side with the analyst and mentor
Manage client expectations	Through War Room participation in ongoing or scheduled activities assist in managing the end user expectation
Address any client dissatisfaction issues	Promptly reacting to any and every indication (within reason) of client dissatisfaction with either the engagement, delivery or solution of their incident
Identify changes to the operational processes and tools, agree and install under formal change control	The War Room will form the temporary CAB for all changes identified and requiring immediate addressing during the first live 7 days. The normal Operational RFC process will then supersede this
Own and maintain the Go Live “NSag” list	The War Room will generate a list and manage through to a successful conclusion all “NSags” identified within the initial 7 days
Validate and circulate the daily reports	Daily reports will be generated at the end of each working day in readiness for review the next working day.
Single point of contact for all operational escalations	The War Room will act as the escalation point for all operational (Service Desk and End User) escalations
Accept and address all escalations	All escalation will require logging, formal response and agreed closure
Chair and attend the daily morning update meeting	The Go Live Review meeting will happen daily (suggest 09:30) and will be attended by

	In2 & client plus chaired by War Room. Each meeting will be documented from the review of the daily reports, Change Requests, Client satisfaction, escalations and NSag list.
Produce a lessons learnt document on the war room experience	The Lessons Learnt will be completed on <date> and will detail all the positives as well as the negatives experienced through out the exercise. Any outstanding issues will be carried forward to be resolved in Operational Reviews.
Close down the War Room	Formal agreed closedown, Lesson Learnt completed, Changes, NSags, actions outstanding moved into Operational actions. Agree recommendation for Go No-Go to next Transition phase / theatre

Source : adapté d'un document interne COX.

**Annexe 31 - Extrait d'un tableau de reporting des cas à traiter reprenant certains champs de l'application Peregrine le jour du démarrage**

number	subcategory	product.type	problem.type	problem.status	severity.code	user.priority	In2.call.via
IM50016589909	Laptop	IBM ThinkPad T60	How To-General	Pending Customer	3	1 - Critical	Web
IM50016589911	Hardware	Training Room	Computer	Pending Resolved	3	4 - Low	Web
IM50016589915	Software	MS Outlook	How To-Manage PST	Closed	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016589916	Access / Permissions	Active Directory	Account / Permission Restore	Open	3	3 - Normal	Web
IM50016589933	Laptop	Dell Latitude C610	HD / RAM Failure	Open	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016589943	Application/Website N to Z	Remedy	Escalated	Pending Third Party	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590038	Request Telecom Fulfillment	Blackberry	Install / New	Open	4	2 - High	Phone - Direct
IM50016590043	Software	Placeware / Live Meeting	How To-General	Closed	3	2 - High	Web
IM50016590135	Facilities	Default	Default	Update	3	3 - Normal	Web
IM50016590149	Voice/Data Network	Default	Default	Closed	3	3 - Normal	Web
IM50016590173	Software	MS Windows XP	Performance Issue / Degradation	Research	3	1 - Critical	Web
IM50016590202	Status	Status Request - Internal System	Status Request	Pending Customer	3	3 - Normal	Web
IM50016590207	Password	Specify in Unlisted Product	Password Reset	Open		2 - High	Web
IM50016590212	Application/Website N to Z	Voicemail Pro (ALG)	Default	Referred	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590254	Software	Placeware / Live Meeting	Configuration / Setup Issue	Pending Customer	3	3 - Normal	Web
IM50016590268	Access / Permissions	Specify in Unlisted Product	Account / Permission Restore	Closed	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590296	Laptop	IBM ThinkPad T60	Performance Issue / Degradation	Pending Customer	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590304	Application/Website A to M	Milo	Default	Referred	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590338	Information	Request Assistance	How To-General	Closed	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590362	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590364	Request Security Fulfillment	Active Directory	Permission Add / Change	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590380	Peripheral	External Storage	How To-General	Pending Customer	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590386	Request Security Fulfillment	Active Directory	Permission Remove / Suspend	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590388	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590391	Request Security Fulfillment	Active Directory	Account Create	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590394	Password	Active Directory	Password Reset	Closed	3	3 - Normal	Phone - Direct
IM50016590406	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590408	Application/Website N to Z	Passport	Default	Open		3 - Normal	Web
IM50016590420	Request Security Fulfillment	Postini	Permission Remove / Suspend	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590426	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4	Phone - Direct
IM50016590430	Major Incident	Specify in Unlisted Product	System Outage	Closed	1	1	E-mail
IM50016590435	Request Security Fulfillment	Postini	Permission Remove / Suspend	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590441	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590446	Request Security Fulfillment	Active Directory	Permission Remove / Suspend	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590447	Request Security Fulfillment	Active Directory	Account Create	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590448	Information	General Information	Specify in Unlisted Problem	Closed	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590449	Request Security Fulfillment	Postini	Install / New	Open	4	4 - Low	Phone - Direct
IM50016590450	Facilities	Default	Default	Open		4 - Low	Web

Source : adapté d'un document interne COX.

## **De la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de traduction - L'émergence d'un centre de services mutualisés comme dispositif de contrôle inter-organisationnel**

Cette thèse étudie la période de transition associée à l'externalisation d'une activité d'une organisation vers une autre et a pour objectif de décrire la manière dont un dispositif de contrôle hybride entre marché et hiérarchie émerge au cours de cette période. Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur une étude *in situ* de quinze mois d'un projet mondial d'externalisation de l'activité IT d'un client auprès de trois centres de services mutualisés d'un prestataire. La description du terrain s'articule autour de deux voies de passage conceptuelles ancrées dans l'*Actor Network Theory*. La première propose de partir de la Théorie des Coûts de Transaction pour aller vers une « économie des coûts de traduction ». La seconde avance le concept d'accumulation de petits points de contrôle fondée sur l'étude d'un « contrôle en train de se faire » (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). La description de la phase de transition émet l'idée que les coûts de traduction et l'accumulation de petits points de contrôle forment un « registre en double » permettant de tracer le mouvement de co-construction de la prestation de services et du dispositif de contrôle associé. Au cours de cette période, les faits locaux furent circonscrits par l'équipe projet pour les ramener au sein du centre de services mutualisés. Ce travail permit d'amorcer un cycle d'accumulation des connaissances. Ce mouvement rendit progressivement le projet et la prestation de services plus réels, mais au prix d'un éloignement irrémédiable avec ce qui avait été spécifié dans le contrat. Dorénavant, le coût pour agir à distance était réduit et le centre de services mutualisés pouvait *a priori* être considéré comme un dispositif « économe ». Cependant, le processus d'externalisation conduisit à une transformation profonde de l'activité externalisée et de l'identité des différents groupes d'acteurs associés. La comparaison entre les deux situations, avant et après l'externalisation, était rendue complexe du fait de l'existence des coûts de traduction inhérents au passage du contrat au dispositif sociotechnique nécessaire à la réalisation de la prestation de services.

**Mots clés :** *Sociologie du contrôle de gestion, contrôle inter-organisationnel, Actor Network Theory, Théorie des Coûts de Transaction, étude qualitative, étude longitudinale, externalisation, centre de services mutualisés, IT, Systèmes d'Information*

## **From transaction cost economics to translation cost economy - The emergence of a shared service center as an inter-organizational control device**

This dissertation is dedicated to the transition period related to the outsourcing of an activity from an organization to another one. Its objective is to describe the emergence of a hybrid control device between market and hierarchy. We studied during 15 months a global IT outsourcing project from a client to three customers' shared service centers. The field analysis is based on two "conceptual ways" grounded in Actor Network Theory. The first moves from Transaction Cost Economics to "Translation Cost Economy". The second one puts forward the concept of small points of control accumulation responding to Vosselman & Van der Meer-Kooistra's call to investigate "control in the making" (2006). The transition phase shed light on the proposition that costs of translation and small points of control accumulation created a "double register" tracing the movement of services co-construction and the related control device emergence. The local facts were framed by the project team and brought into one of the shared IT service center. An accumulation cycle of knowledge was running. This movement made both the project and the service actual but at the cost of translating the initial service defined by the contract. The price to act at distance was reduced and the shared IT service center could be considered as "economic". However, the outsourcing process led to a transformation of the IT activity and modified the identity of the groups of actors. The comparison between the two situations, before and after outsourcing, was made difficult because of translation costs inherent to the transformation of the contract into a socio-technical device implemented to deliver the service.

**Key-words:** *Management control sociology, inter-organizational control, Actor Network Theory, Transaction Cost Economics, qualitative study, longitudinal study, outsourcing, shared service center, IT, Information Systems*