ANALYSE STRATÉGIQUE D'UNE EXTERNALISATION POUR LA PRÉSERVATION DU CAPITAL IMMATÉRIEL CHEZ LE MSP : CAS DE NGSER CÔTE D'IVOIRE

[Etapes de traitement de l'article]
Date de soumission : 24-04-2026 / Date de retour d'instruction : 06-05-2026/ Date de publication : 15-07-2026

Jean-Philippe KRA
Groupe CSI-Pôle Polytechnique d'Abidjan, Côte d'Ivoire
jeanphilippe.kra@gmail.com

Résumé : Le taux élevé de démission des RH externalisées chez les MSP (Managed Services Partner) dans un processus d'externalisation, comme constaté mondialement et aussi en Côte d'Ivoire dans le secteur Télécom invite à la réflexion sur le management des projets et des RH. Cette étude porte sur la conception et la mise en œuvre par les MSP d'un système de suivi-évaluation avec des IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables) participatifs pour la préservation du capital immatériel en général et en particulier les RH externalisées permettant ainsi aux entreprises externalisatrices comme NOKIA CI de bénéficier de l'expérience de ceux-ci après l'externalisation. Dans cette perspective, une méthode qualitative avec par moment celle quantitative fut adoptée et le choix d'un échantillonnage par quota a permis d'avoir une représentativité exacte des parties prenantes permettant de consulter l**es** managers de l'entreprise externalisatrice, les MSP et l**es** RH externalisées démissionnaires et ceux encore en contrat**.** Les résultats obtenus lèvent le voile sur des problématiques de management et sur les motifs de démissions avec certaines constantes. En conclusion, la problématique de la rétention et de la fidélisation des RH externalisées implique une analyse holistique et transdisciplinaire dans la conception des IOV du système de suivi-évaluation par les MSP.

Mots Clefs : Management, Projet, Préservation du capital immatériel, Externalisation, Suivi-Evaluation

STRATEGIC ANALYSIS OF AN OUTSOURCING FOR THE PRESERVATION OF INTANGIBLE CAPITAL AT THE MSP: CASE OF NGSER CÔTE D'IVOIRE

Abstract: The high resign rate of outsourced HR at MSP side during an outsouring process as observed worldwide and also in Côte d'Ivoire in the Telecom sector requests a thinking regarding the projects and HR management. This study is focus on the conception and implementation by MSP of a participatory monitoring and evaluation system based on VOI (Objectively Verifiable Indicators) for the preservation of intangible capital in general and outsourced HR in particular allowing outsourcers as NOKIA CI to still rely on outsourced RH experiences after outsourcing. In this perspective, a qualitative method with sometimes those quantitative has been used and the choice of a quota sampling permitted to get a representative of each stakeholder allowing to consult outsourcers managers, MSP and, resigners HR and those still under contract. The results got shown the problematic of management and on resignations reasons with certain constants. In conclusion, the problem of retention and loyalty of outsourced HR involves a holistic and transdisciplinary analysis by MSP in the VOI's design of monitoring and evaluation system.

Key Words: Management, Project, Preservation of intangible capital, Outsourcing, Monitoring-Evaluation

Introduction

0.1. Contexte de l'étude

La mise en œuvre de l'externalisation (outsourcing en anglais) en 2015 par Alcatel-Lucent (devenu NOKIA après son rachat) eut 02 principaux MSP après l'appel d'offre : Globe Services et NGSER (MSP télécom clé en Côte d'Ivoire fut notre hôte pour cette étude).

Cette stratégie, qui rappelons-le est un modèle économique basé sur les frontières de l'entreprise de même que l'intégration verticale émanant tous deux de la théorie des coûts de transaction (TCT), n'est pas sans conséquence comme constaté à travers ces quelques faits historiques (non exhaustifs) qui montrent l'universalité de ses risques sociaux.

- Au niveau national (en Côte d'Ivoire) :

⇨ 10 Juin 2016, Ericsson va supprimer 253 postes en Afrique subsaharienne dans un article publié sur **Ict4africa.net**. **La contestation s'organise à Abidjan**, à Dakar et à Lagos **à travers** les syndicats d'employés contre ce licenciement pour motif économique.
⇨ Avril 2016, conflit social à NGSER : l'ensemble des RH externalisées par NOKIA

[1] Capital immatériel est composé du capital humain (RH), du capital structurel et du capital relationnel.

convoque la direction générale de NGSER à la direction de l'inspection du Travail au Plateau seulement après une année d'externalisation. En cause un litige sur l'application de l'ARRETE N°2015-855/MEMEASFP/CAB du 30 DEC 2015 concernant la revalorisation des Salaires Minima Catégoriel avec un pic de démissions (07) la même année.
⇨ 25 Janvier 2018, Grève (brève) à Huawei des RH externalisées par Orange CI contre la suppression de postes RTO (Regional Technical Officer), d'un process de travail stressant et d'une charge de travail élevée, entrainant l'interruption d'opérations programmées avec Orange et NOKIA/NGSER pendant quelques heures. Au dernier trimestre 2022, nouveau couac et environnement social délétère observé en cause le souhait de Huawei de transférer ses mêmes agents vers le MSP NGSER après 07 ans de de contrats CDI.
⇨ Novembre 2018 – 2ième Trimestre 2019, Globe Services : difficultés financière et stratégique entrainant le départ du gérant et plus de 03 mois de salaires impayés pour les RH externalisées. Avec cinq (05) démissions de RH externalisées au 2ième trimestre 2020.

- A l'international :

⇨ Juin 2013 à 2015 en France : suppression par Alcatel-Lucent de plus de 10 000 postes dans le monde entier dans le cadre de la mise en œuvre de son plan shift de 2013,
⇨ Mai 2015 au Niger, le site telegeography.com écrit qu'« ... après l'exécution du projet externalisation par Moov avec Ericsson succursale Niger, les délégués du personnel d'Ericsson Niger ont reçu une lettre de notification de leur direction les informant qu'elle allait opérer des licenciements pour motif économique, exclusivement sur le personnel qui avait été transféré 06 mois plus tôt… »

Ces faits montrent que le processus d'externalisation une fois effectué laisse place chez le MSP à un turnover important, à des licenciements collectifs et à des démissions individuelles du capital humain transféré ainsi qu'une baisse de productivité et à une précarité des emplois des RH encore en activité. Aussi, ce taux de perte de compétences

(départs volontaires dysfonctionnels) des RH externalisées est plus élevé chez le MSP comparativement au taux chez l'entreprise externalisatrice avant l'opération.

0.2. Problématique de l'étude

Permettre au capital humain externalisé d'être toujours un atout pour l'entreprise externalisatrice représente la quintessence de la question de recherche suivante : « Comment retenir et fidéliser les RH externalisées chez les MSP comme compétences et bien immatériel à travers la mise en place d'un système de suivi-évaluation ? »

L'hypothèse principale est que la construction sociale d'un ensemble d'IOV (Indicateurs Objectivement Vérifiables) socio-professionnels à travers un système de suivi-évaluation participatif tripartite (entreprise externalisatrice, MSP et RH externalisées) d'un projet d'externalisation limite/endigue les démissions chez le MSP. « Limite/endigue » car

Aucune organisation aussi bien centrée sur l'humain et ses autres aspects ne peut prétendre conserver son capital humain indéfiniment soit pour des raisons de renouvèlements de compétences soit pour des changements de visions. Rappelons que les départs volontaires ne sont pas toujours néfastes pour l'entreprise puisqu'ils peuvent permettre aux idées nouvelles de pénétrer l'organisation, de se séparer des salariés peu performants (Poulain-Rehm, 2006), ou encore d'éviter le vieillissement de l'effectif. (Colle et al., 2005). [Et], si la rétention de tous les salariés est susceptible de nuire au renouvellement des compétences. (Dalton et al., 1981) ... un taux de turnover élevé peut avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise (Kwon et al., 2012). (Giraud, 2012, 2015).

1. Cadre méthodologique

1.1. Analyses descriptives de la population cible

Dans le contexte cette étude, l'analyse des étapes de carrières et la théorie des attentes de chaque type d'employé sont deux notions importantes inhérentes aux RH à déterminer car elles confirment que l'on ne saurait manager un père de famille ou un employé expérimenté comme l'on managerait un célibataire sans enfant ou sans expérience fraichement embauché. En effet dans le tableau 1 ci-dessous, 95% de notre population cible sont des hommes et des pères de famille et, 80% ont des diplômes d'ingénieurs avec une expérience professionnelle moyenne d'environ 5 ans en 2015 lors de l'externalisation. Quant à la figure 1, elle montre les types de générations de nos RH.

Tableau 1: Caractéristiques globales de l'échantillon

	Variables de Contrôle	Moyenne	Écart-type	Min	Max
	Homme	0,95	N/A	N/A	N/A
	Âge	39,3	3,30	35	48
	Ingénieur (e) [BAC+4 & +5]	0,78	N/A	N/A	N/A
	Technicien (ne) - BTS	0,15	N/A	N/A	N/A
	Autres - BAC	0,08	N/A	N/A	N/A
Conjugalité / Situation Matrimoniale	Couple : Marié (e) / Concubin (e)	0,95	N/A	N/A	N/A
	Effet de Famille (au moins 1 enfant)	0,98	0,78	1	4
Expérience professionnelle [Toutes les RH]	Des RH en 2015 lors de l'externalisation	4,93	2,30	2	9
	Des RH encore en fonction chez les MSP en 2023	13,19	2,14	10	17
Expérience professionnelle [RH démissionnaires]	Des démissionnaires en 2016 [plus haut taux : 5]	4,20	1,79	3	7
	Des démissionnaires depuis l'externalisation (2015) à 2023	12,94	2,54	10	17
	Total			40	100%

	Type de génération	Période de naissance	Ressources	
			Effectif	%
1	Baby-boomers	1946-1964 [77-59 ans]	0	0,0%
2	Géneration X	1965-1977 [58-46 ans]	3	7,5%
3	Génération Y	1978-1994 [45-29 ans]	37	92,5%
4	Génération Z	1995 - 2000 [28-23 ans]	0	0,0%

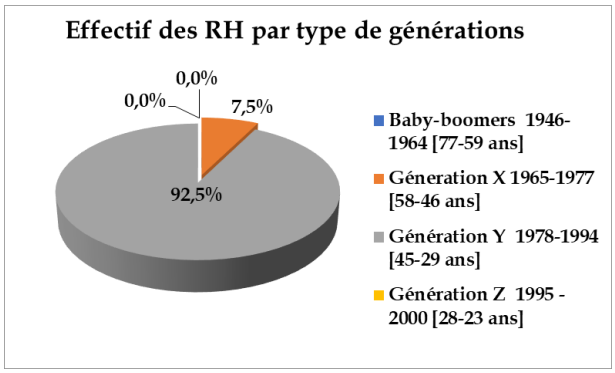


Figure 1 : Appartenance générationnelle de l'échantillon | Source : Données Enquête 2011-2023

1.2. Méthodes de collecte et d'analyse de données

L'approche méthodologique est une recherche qualitative mais « comme toujours, la vérité semble résider non pas dans les extrêmes, mais dans un chemin médian, n'optant pas pour l'exclusion d'une méthode au profit de l'autre, mais plutôt pour une saine complémentarité » (Frank JANSSEN, 2016, p. 23). C'est pourquoi la méthode quantitative intervient à certaines étapes de notre recherche.

Les critères de l'échantillonnage pour la recherche empirique portent sur une population d'employés locaux composée uniquement les ingénieurs et techniciens travaillants à NOKIA (entreprise utilisatrice) en tant qu'employés temporaires (40) ayant un contrat (mission) avec MCE et RMO (employeurs) des départements techniques radio (2G/3G/4G) et transmission (IP/ADM/MPR). Cela ne concerne donc pas les employés de NOKIA ayants un CDI/CDD direct et les RH externes issues des cabinets internationaux tels Penta Consulting et Tangent, non pas par manque d'intérêt de l'impact de ces derniers sur le sujet mais plutôt la perception que des travaux portant sur la problématique particulière telle la théorie de l'équité entre eux et RH externalisés locaux, apportera une contribution significative à la communauté scientifique.

La population source/mère est constituée de 46 personnes et détaillée comme suit :

- 40 RH externalisées incluses dans la population cible réelle,
- 2 managers issus des MSP et de NOKIA,
- 3 RH externalisées de MTN, Huawei et Orange,
- 1 partie prenante indirecte : l'inspecteur du travail représentant l'Etat, la Synapostel CI.

La méthode d'échantillonnage par quota nous a permis d'avoir une représentativité exacte des strates de la population mère faisant ressortir trois (3) parties prenantes :

- ✓ **Les** managers (projet et suivi-évaluation) de NOKIA (externalisatrice), des MSP, Etat
- ✓ **Les** RH externalisées toujours en activité chez NOKIA et hors,
- ✓ **Les** RH externalisées ayant démissionnées des MSP NGSER, Globes Services et hors**.**

La taille de l'échantillon est de 22 répondants. La collecte des données (*in situ*) s'est faite par la méthode de la recherche documentaire et du guide d'entretien/questionnaire lesquels ont été conçus d'une part en se foca**li**sant sur **certaines** thématiques **i**dent**ifi**ées au cours de nos observations préalables (tableau 9) et d'autre part en laissant la latitude aux répondants d'aborder tout sujet pouvant indiquer les *root causes* des démissions.

Une analyse de contenu a été réalisée sur les données empiriques, les rapports de projet et les comptes-rendus de réunions a permis d'obtenir des résultats suivants.

Tableau 2 : Composition de l'échantillon d'informateurs-clés

Catégories d'informateurs-clés	**Nombre**	**Exemples de sous-catégories**
RH externalisées ayant démissionnées	10	NGSER, Globes Services
RH externalisées encore en service	4	
Représentants d'organisme ou Managers	3	NGSER, NOKIA, Omniacom
Conseillers/Inspecteur du Travail ou représentants syndicaux (d'une centrale syndicale)	1	Etat de Côte d'Ivoire
RH externalisée encore en service hors environnement NOKIA	3	Huawei, MTN, Orange
Autres	1	Milieu académique
Total informateurs-clés	**22**	
[Total entretiens]	**15**	
[Total Questionnaire par Email/Téléphone]	**7**	

Source : Données Enquête 2011-2023

1. Résultats

1.1. Identification du poids des thématiques dans le processus de démission

L'analyse du fort taux de démission enregistré sur les 40 RH externalisées au départ en 2015, montre 25 départs (2023, cf. tableau 3) soit 62,5% de perte de compétence avec :

- ❖ 18 départs volontaires soit 45% de l'effectif de départ avec 02 pics : 5 en 2016 et 4 en 2022,
- ❖ 07 RH libérées au départ en 2015 (les victimes) soit 17% qui se sont retrouvées soit chez les concurrents (Huawei avec 36% et Ericsson ayant 14%), soit chez des sous-traitants (50%). Dans des réseaux d'opérateurs mobiles de plus en plus hétérogènes (équipements) et où, l'extension et la maintenance du réseau ne sont pas forcément confiées à l'équipementier historique; perdre des

compétences au profit des concurrents s'avère préjudiciable plus pour l'entreprise externalisatrice que pour les RH externalisées.

Le tableau 4, sur le taux élevé de démission ci-dessus cité, en montre que la rémunération, le plan de carrière et la psychologie contractuelle de PO (Purchase Order) viennent en tête des raisons évoquées par les RH externalisées démissionnaires.

Par ailleurs, l'analyse diachronique depuis la mise en œuvre de cette stratégie à NOKIA, c'est-à-dire sur les 09 années d'observation (Février 2015 à Décembre 2023), montre qu'en moyenne il y a 02 démissions de RH externalisées par année. Ce qui, sous le prisme du scénario contrefactuel ou par extrapolation, nous donne un taux de pourcentage de démission supérieur à 90% d'ici 2029. Cette projection est justifiée par le fait que la perception du rapport Rétribution-Contribution, le plan de carrière et la psychologie des PO représentent 100% des sources d'insatisfaction du point de vue des RH externalisées encore en service chez les MSP. En effet, la courbe présentant l'évolution des RH externalisées perdues est d'année en année croissante tandis que celles encore en activité chez les MSP décroit proportionnellement.

Tableau 3 : Rapport annuel des démissions de Février 2015 - Juin 2023

Suivi périodique / Cabinets / MSP	Situation de départ (sans externalisation) : 2011-2014	Mise en œuvre de l'externalisation avec les MSP : 02/2015	Situation après 02 années d'externalisation : 12/2016	Situation après 03 années d'externalisation : 12/2017	Situation après 04 années d'externalisation : 12/2018	Situation après 05 années d'externalisation : 12/2019	Situation après 06 années d'externalisation : 12/2020	Situation après 07 années d'externalisation : 12/2021	Situation après 08 années d'externalisation : 12/2022	Situation après 09 années d'externalisation : 04/2023	Scénario contrefactuel (après 15 années d'externalisation) : 12/2029
MCE	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RMO	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
GLOBE SERVICES	0	15	13	13	13	13	8	6	6	6	
NGSER	0	13	12	11	9	8	10	8	8	8	
OMNIACOM	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
CAMUSAT	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
DEMISSIONNAIRE (S)	0	2	5	1	2	1	3	0	4	0	12
LIBERRE (S)	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL RH en service	40	31	26	25	23	22	19	19	15	15	3
Evolution (%) des compétences externalisées conservées	100%	77,5%	65,0%	62,5%	57,5%	55,0%	47,5%	47,5%	37,5%	37,5%	7,5%
Evolution (%) des compétences externalisées perdues	0%	22,5%	35,0%	37,5%	42,5%	45,0%	52,5%	52,5%	62,5%	62,5%	92,5%

Source : Données enquête 2011-2023

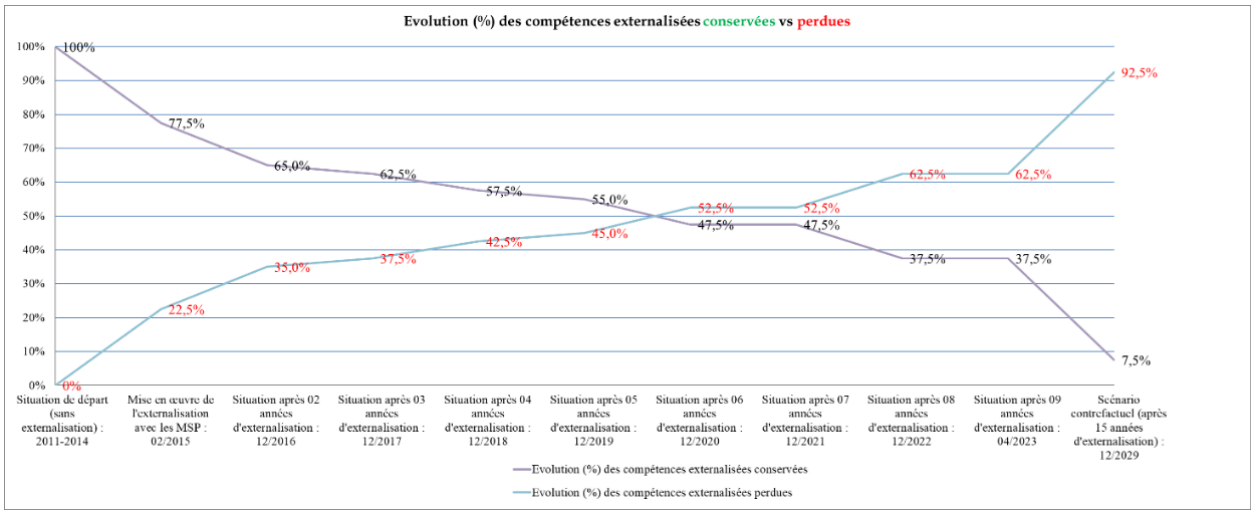


Figure 2 : Projection jusqu'en 2029 de l'évolution des RH externalisées conservées vs perdues (scenario contrefactuel) | Source : Données Enquête 2011-2023

Tableau 4 : Le résultat du poids des thématiques après enquête dans le processus de démission

		RH externalisées démissionnaires							RH externalisées encore en service						
		Grand Total			Total	%	Total	%	Grand Total			Total	%	Total	%
#	Thématique / Problématique	Interviewés	Total RH	%	Satisfaction		Insatisfaction		Interviewés	Total RH	%	Satisfaction		Insatisfaction	
1	Rémunération [Théorie de l'équité]	12	18	66,67%	0	0,0%	12	100,0%	5	15	33,33%	1	20,0%	4	80,0%
2	Profil professionnel / Plan de carrière et utilisation accrue de la mobilité / Pas de visibilité/Promotion				1	8,3%	11	91,7%				0	0,0%	5	100,0 %
3	Change Management / Psychologie contractuelle de PO - Précarité de l'emploi / Survivors et Victims				1	8,3%	11	91,7%				0	0,00%	5	100,0 %
4	Sentiment/Perception du rapport Rétribution (respect, …) <Contribution				3	25,0%	9	75,0%				0	0,0%	5	100,0 %
5	Management Général / Politique/ Stratégie d'entreprise / Team Building				7	58,3%	5	41,7%				2	40,0%	3	60,0%
6	Similitude entre poste précédent (chez le MSP) et actuel (après démission)				7	58,3%	5	41,7%				0	0,0%	0	0,0%
7	Recrutement / Intérêt pour le Poste				8	66,7%	4	33,3%				5	100,0%	0	0,0%
8	Culture d'entreprise				9	75,0%	3	25,0%				2	40,00%	3	60,0%

9	Quintessence/thèmes nouveaux et récurrents relevés pendant les interviews par les répondants : Burn-out/Bore-Out / « Customers Clusters closed » / Manque d'Audit social / Communication /Théorie de l'équité (traitement diffèrent perçu) dans le rapport Outsider-Insiders (IFD & SOW) /Désapprentissage /Reconversion professionnelle /L'ouverture à d'autres marchés pour les MSP à part NOKIA /Mettre en place un processus d'internalisation/QHSE /Nécessité d'un management de la diversité.				6	50,0%	6	50,0%				1	20,00%	4	80,0%

Source : Données Enquête 2011-2023

1.1. Création d'un comité de suivi-évaluation axé sur la rétention/fidélisation chez le MSP

L'inexistence d'un comité/PMO (Project Management Office) de suivi-évaluation axé sur la problématique de rétention/fidélisation est problématique dans la mesure où aucune tâche exclusivement tournée vers le suivi-évaluation des IOV définis dans l'optique de faciliter la rétention et la fidélisation du capital humain transféré. La création de ce comité devra être bipartite (MSP et entreprise externalisatrice) car la pratique du suivi-évaluation de NOKIA dans le cadre du projet d'externalisation est plus un suivi de processus effectué.

Par ailleurs, ce comité accompagnera l'agent du changement interne (ou externe) dans ses tâches car tel que constaté le change management dans notre contexte fut raccourci et non participatif avec des postes de middle-managers créés et qui n'ont pas sans vraiment jouer le rôle qui leur est dévolu.

1.2. Expression de la primauté du licenciement collectif sur les démissions individuelles encouragées dans la problématique du recrutement dans le management des RH

En effet, la problématique du recrutement d'un individu doit être considérée comme une greffe d'organe sur le corps humain que représenterait l'entreprise déjà existante mettant en exergue donc des risques de rejet si « l'intégration du nouvel arrivant n'est pas correctement effectuée, des coûts supplémentaires et des pertes de productivité si le candidat retenu est sur- ou sous dimensionné ». B. Martory et D. Crozet (2013).

La réception par le MSP du personnel externalisé est un milestone majeur dans une externalisation car ce dernier n'a pas effectué tout le processus de recrutement occultant les phases partant de la présélection, la convocation jusqu'à la sélection des meilleurs candidats. Ces phases auraient permis au MSP à travers par exemple une matrice des ressources cognitives de gérer, d'une part les entrées dans l'organisation des points de vue psychologique, humain et des coûts et, d'autre part de jauger la perception du candidat sur des aspects comme l'esprit d'équipe, la culture de l'entreprise, etc.

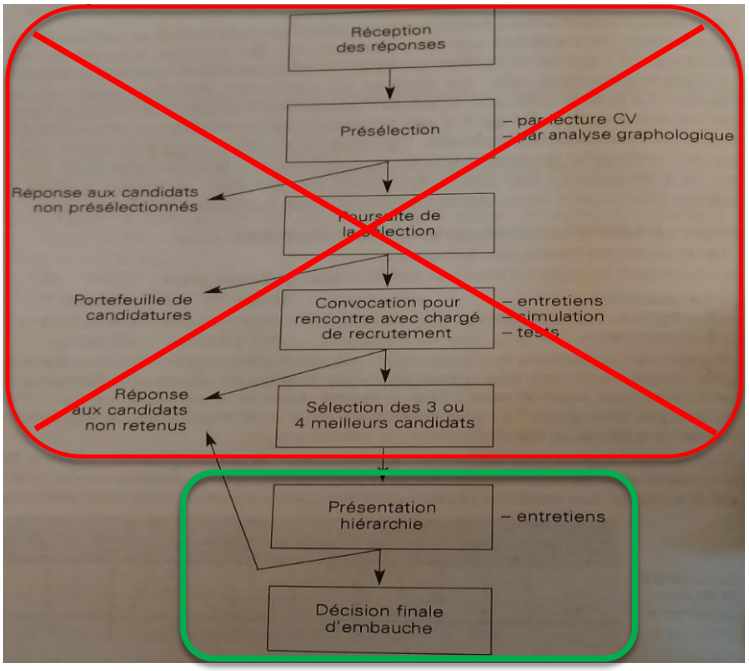


Figure 3 : Adapté du « processus de sélection des candidatures » | Source : B. MARTORY et D. CROZET (2013, p58)

Privilégier le licenciement collectif, plus bénéfique avec son processus de négociation (juridique, etc.), pour les RH à externaliser donne la latitude d'une part aux RH licenciées ayant

reçus leurs droits de continuer ou pas avec le MSP désigné ; et d'autre part au MSP de faire tout le processus de recrutement et ne retenir que ses choix. Cette primauté donnée au licenciement collectif endigue aussi les griefs des RH externalisées en ce qui concerne :

- La problématique des plans de carrière inexistants chez le MSP car désormais le MSP ne reçoit pas un nombre pléthorique de RH externalisées et souvent avec des compétences déjà existantes en son sein,
- La problématique de l'inadéquation de la culture d'entreprise du MSP avec les valeurs de la RH externalisée. En effet autant le personnel est composé d'individu ayant chacun une particularité propre représentée par sa personnalité unique, son attitude et sa perception ; une entreprise se différencie aussi par sa culture d'entreprise unique. Le changement de process travail et de politique générale d'entreprise crée souvent des frictions. Ce choc de culture et de perception entre le MSP et les RH externalisées sont bien souvent la cause de démission ou de licenciement de certains employés qui, ne sentant pas à l'aise dans certaines cultures d'entreprise et dans l'impossibilité de changer un MSP déjà sélectionné par l'entreprise externalisatrice s'engouffrent dans une contrainte de collaboration par manque d'opportunité de départ. Dans notre contexte, la RH externalisée est expérimentée, n'est pas un chômeur et a ses besoins primaires satisfaits, aura des préférences culturelles et regardera de près les 7 principales dimensions d'une culture d'organisation évoquées par Stephen ROBBINS et al. (2014) que sont : « L'attention portée aux détails, l'intérêt pour le résultat, l'intérêt pour les personnes, l'intérêt pour le groupe, l'agressivité, la stabilité et, l'innovation et prise de risque » (p. 237).

Dans notre contexte, le licenciement collectif est le choix opéré par ORANGE CI et MTN CI. ORANGE CI l'ayant effectué en deux vagues en date du 01 Octobre 2013 vers IHS et le 01 Mars 2016 vers Huawei pour ses agents. Quant à MTN CI, l'opération s'est déroulée le 28 Février 2023 vers Huawei. En ce qui concerne les agents MCE/RMO CI d'ALU/NOKIA, ce fut des démissions individuelles encouragées des RH à externaliser le 01 Février 2015 et des arrêts de mission collectif le 31 Décembre 2018 pour l'ensemble des agents de la logistique (MCE/RMO CI) laquelle est passée désormais chez Bolloré Africa Logistics (AGL depuis 2022).

Par ailleurs, la notion de double contrat qui est une suspension de contrat avec l'entreprise externalisatrice et d'une signature de contrat avec le MSP avec possibilité de retour à la fin du contrat d'externalisation (durée de 5 ans) a été mise en œuvre pour les RH du GNOC (Global Network Operating Center) Sonatel au Sénégal au nombre de 34/1800 salariés en CDI tel que noté sur le site www.osiris.sn.

1.3. Innovation et adaptabilité des politiques RH basées sur un construit social

Les politiques de rétention et de fidélisation du capital humain transféré doivent être abordées avec une vision holistique de l'environnement du travailleur afin de prendre en compte la problématique cruciale que représente la psychologie du travail et la reconfiguration du lien d'emploi lesquelles ont pour architecture de base l'humain, le travail, l'organisation et la santé les reliant entre eux. Ce système est un élément important dans un processus d'externalisation car le lien contractuel change et est passé du statut salarié à un PO. Psychologiquement, les travailleurs sont soumis à un stress quasi mensuel à savoir si l'entreprise externalisatrice a émis un PO ou pas. La RH externalisée entretient aussi une relation bipartite avec l'entreprise externalisatrice pour les process de travail et avec le MSP pour la forme administrative. La quête de stabilité,

induisant le Job Hopping, alors émerge mentalement avec la recherche d'un autre emploi qualifiée « de multinégociation » et hors du système de PO lequel ne garantit pas un emploi sûr et à long terme. Le système de PO et l'existence de « Customers Clusters closed »[4] emmènent la RH externalisée à vaciller entre la trilogie Burn-out (charge de travail énorme quand arrive un projet avec un PO limité à des semaines), Bore-out (pas de travail pour la période intercontrat et donc pas de PO sur plusieurs mois) et Brown-out (se contenter de taches en deçà de ses compétences pour le PO généré).

Par ailleurs, la précarité de l'emploi, les disparités de traitement entre *insiders* et *outsiders*, l'apparition de *survivors* et *victims* et, les difficultés d'application des lois du travail dans le contexte de l'externalisation sont des éléments qui ressortent de notre recherche empirique. Les lois du travail sur les heures supplémentaires et les per diem sont difficilement applicables en raison, selon le MSP qui est non « price-makers », du coût des PO sans cesse en diminution et imposé par l'entreprise externalisatrice qui, a une domination par constellation d'intérêts (concept Herrschaft de Max Weber) accrue dans notre contexte. Belzile (2018) évoquait déjà ces disparités en mentionnant que

> Ces travailleurs externalisés ne sont plus protégés par le marché interne (Gautié, 2003 ; Rubery, 2010) qui assurait une certaine sécurité aux travailleurs en contrepartie de leur disponibilité aux exigences de l'entreprise. … A la manière d'un atome fixe autour duquel gravitent des électrons, un noyau dur de salariés stables qu'il est pertinent d'appeler des insiders (ceux qui sont dedans, à l'intérieur, en l'occurrence de l'entreprise, de façon stable, grâce à leur contrat de travail à durée indéterminée), cohabite avec une multiplicité de salariés en situation instable avec des contrats à durée et/ou horaires instables ou flexibles. Ceux-là sont des outsiders. (Everaere, 2012 : 15). (p. 18)

Cette innovation dans les politiques RH connait un debut car les managers MSP et particulièrement ceux de NGSER estiment être dans le sens de la rétention des RH externalisées en offrant des opportunités comme l'extension des assurances maladies à tous les membres de la famille des RH (CDI et CDD) et, en étudiant la possibilité d'une évaluation du partenariat avec NOKIA en vue de l'obtention de bonus et de primes d'astreinte de la part de NOKIA comme à HUAWEI.

[4] Customers Clusters closed : la RH externalisée opère sur un compte client uniquement dû notamment aux notions de mise à disposition exclusive ou de clause d'exclusivité.

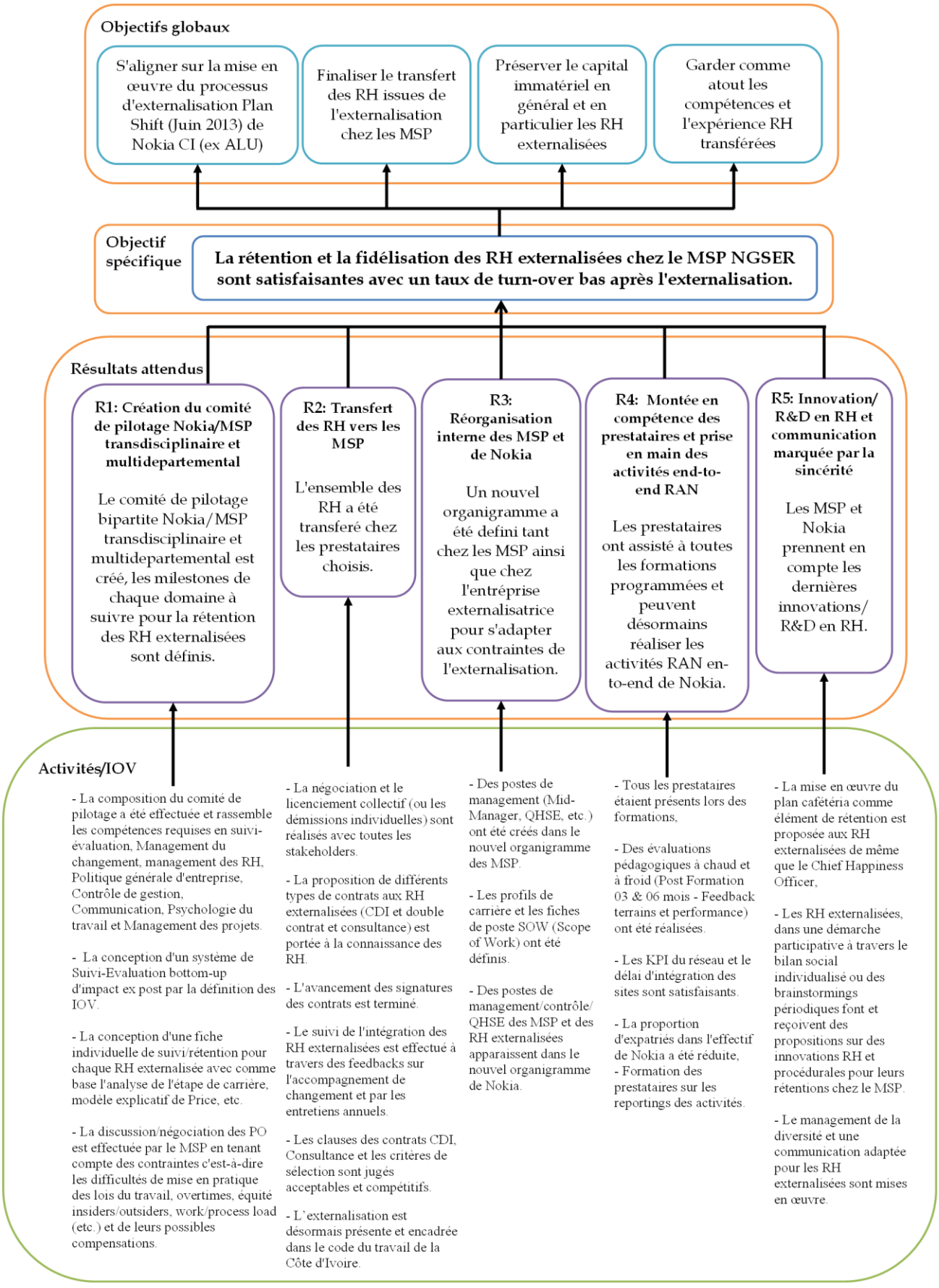

Objectifs globaux
S'aligner sur la mise en œuvre du processus d'externalisation Plan Shift (Juin 2013) de Nokia CI (ex ALU)
Finaliser le transfert des RH issues de l'externalisation chez les MSP
Préserver le capital immatériel en général et en particulier les RH externalisées
Garder comme atout les compétences et l'expérience RH transférées
Objectif spécifique
La rétention et la fidélisation des RH externalisées chez le MSP NGSER sont satisfaisantes avec un taux de turn-over bas après l'externalisation.
Résultats attendus
R1: Création du comité de pilotage Nokia/MSP transdisciplinaire et multidepartemental
Le comité de pilotage bipartite Nokia/MSP transdisciplinaire et multidepartemental est créé, les milestones de chaque domaine à suivre pour la rétention des RH externalisées sont définis.
R2: Transfert des RH vers les MSP
L'ensemble des RH a été transferé chez les prestataires choisis.
R3: Réorganisation interne des MSP et de Nokia
Un nouvel organigramme a été defini tant chez les MSP ainsi que chez l'entréprise externalisatrice pour s'adapter aux contraintes de l'externalisation.
R4: Montée en compétence des prestataires et prise en main des activités end-to-end RAN
Les prestataires ont assisté à toutes les formations programmées et peuvent désormais réaliser les activités RAN en-to-end de Nokia.
R5: Innovation/ R&D en RH et communication marquée par la sincérité
Les MSP et Nokia prennent en compte les dernières innovations/ R&D en RH.
Activités/IOV
- La composition du comité de pilotage a été effectuée et rassemble les compétences requises en suivi-évaluation, Management du changement, management des RH, Politique générale d'entreprise, Contrôle de gestion, Communication, Psychologie du travail et Management des projets.
- La conception d'un système de Suivi-Evaluation bottom-up d'impact ex post par la définition des IOV.
- La conception d'une fiche individuelle de suivi/rétention pour chaque RH externalisée avec comme base l'analyse de l'étape de carrière, modèle explicatif de Price, etc.
- La discussion/négociation des PO est effectuée par le MSP en tenant compte des contraintes c'est-à-dire les difficultés de mise en pratique des lois du travail, overtimes, équité insiders/outsiders, work/process load (etc.) et de leurs possibles compensations.
- La négociation et le licenciement collectif (ou les démissions individuelles) sont réalisés avec toutes les stakeholders.
- La proposition de différents types de contrats aux RH externalisées (CDI et double contrat et consultance) est portée à la connaissance des RH.
- L'avancement des signatures des contrats est terminé.
- Le suivi de l'intégration des RH externalisées est effectué à travers des feedbacks sur l'accompagnement de changement et par les entretiens annuels.
- Les clauses des contrats CDI, Consultance et les critères de sélection sont jugés acceptables et compétitifs.
- L'externalisation est désormais présente et encadrée dans le code du travail de la Côte d'Ivoire.
- Des postes de management (Mid-Manager, QHSE, etc.) ont été créés dans le nouvel organigramme des MSP.
- Les profils de carrière et les fiches de poste SOW (Scope of Work) ont été définis.
- Des postes de management/contrôle/ QHSE des MSP et des RH externalisées apparaissent dans le nouvel organigramme de Nokia.
- Tous les prestataires étaient présents lors des formations,
- Des évaluations pédagogiques à chaud et à froid (Post Formation 03 & 06 mois - Feedback terrains et performance) ont été réalisées.
- Les KPI du réseau et le délai d'intégration des sites sont satisfaisants.
- La proportion d'expatriés dans l'effectif de Nokia a été réduite,
- Formation des prestataires sur les reportings des activités.
- La mise en œuvre du plan cafétéria comme élément de rétention est proposée aux RH externalisées de même que le Chief Happiness Officer,
- Les RH externalisées, dans une démarche participative à travers le bilan social individualisé ou des brainstormings périodiques font et reçoivent des propositions sur des innovations RH et procédurales pour leurs rétentions chez le MSP.
- Le management de la diversité et une communication adaptée pour les RH externalisées sont mises en œuvre.

Figure 4 : Cadre logique optimal avec les IOV pour les MSP/NOKIA en vue de la rétention des RH externalisées dans le processus d'externalisation | Source : Données Enquête 2011-2023

3. Discussion

Afin de demeurer un atout pour l'entreprise externalisatrice une fois chez le MSP, la préservation du capital immatériel externalisé généralement et particulièrement le capital humain (RH) passe par une approche transdisciplinaire. En effet, la politique préservation dans le contexte de l'externalisation diffère en plusieurs points de celle faite en période classique car de nouveaux enjeux et problématiques (cités dans nos résultats) émergent, sont à comprendre, à intégrer et à manager principalement par le MSP et par l'entreprise externalisatrice. L'analyse dans la partie critique confirme nos résultats car certains auteurs comme Barthélemy (2009) qui, comparant les modèles sur le dénombrement des déterminants de l'intention de départ volontaire, n'inclue pas ceux liés à l'externalisation :

> Cependant, le modèle créé par Mobley (1982) s'avère plus complet. Dans son travail, l'auteur propose quatre ensembles de variables déterminantes. Ce sont : l'état de santé de l'économie, la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie (variables organisationnelles) ; nous retenons également la situation personnelle extraprofessionnelle de l'individu (variables individuelles non liées au travail) et la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail (variables individuelles liées au travail). (p. 19)

Ces réponses transdisciplinaires engagent la primauté de chaque discipline dans une synergie unique et sont la quintessence des résultats de notre étude empirique.

Ce fut une évaluation ex-post d'impact (questions de cause-à-effet), externe et indépendante laquelle nous a permis de concevoir un ensemble de 36 IOV transdisciplinaires dont la mise en œuvre est une contribution à la rétention et la fidélisation des RH externalisées et du capital immatériel. Sa pertinence académique et sociale est liée au retour terrain et aussi de la prise en compte des dernières innovations en matière de RH et de communication telles que le « Chiefs Happiness Officer » et le « Plan cafétéria ».

L'étude étant qualitative (critiquée pour sa subjectivité) et dans un contexte spécifique nous admettons que les résultats, pour sa fécondité, doivent être adaptés comme tout outil de management aux réalités des entreprises.

CONCLUSION

La préservation du capital immatériel en général et en particulier les RH externalisées requiert une approche transdisciplinaire et scientifique. Pour ce faire, nous avons traité ce sujet à travers une méthodologie s'articulant autour de deux axes :

- La réflexion théorique laquelle nous a permis de constater que, plus une opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus la politique de rétention et de

fidélisation des RH externalisées doit être transdisciplinaire intégrant notamment les trois variables de management suivants : la rétention/fidélisation des RH en ce qui concerne le management des RH, l'externalisation en elle-même pour l'aspect politique générale d'entreprise et le suivi-évaluation dans le champ du management de projet,

- L'étude empirique, nous a ensuite permis de construire des IOV à travers un système participatif de suivi-évaluation pour l'externalisation avec transfert du capital humain.

La prise en compte de ces 2 points aboutit sur un construit social tripartite (entreprise externalisatrice, MSP & RH externalisées) pour la préservation du capital immatériel.

Références bibliographiques

Abohoungoe, D. B. (2010). Problématique de la réforme du système d'évaluation du personnel au contrôle financier dans le contexte de la GAR [Mémoire, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature du Bénin]. Mémoire online. https://www.memoireonline.com/10/11/4867/m_Problematique-de-la-reforme-du-systeme-devaluation-du-personnel-au-contrle-financier-dans-l0.html

Adary, A., Libaert, T., Mas, C. & Westphalen, M-H. (2015). Communicator : toutes les clés de la communication (7e éd). Dunod.

Aggrey A. (2013). La convention collective interprofessionnelle. Juris-éditions.

Bandeira de Mello R., Bardon, T., Corbel, P., Cusin, J., & Nguyen, P. H. S. (2013). Management relationnel et frontières de l'entreprise, Revue française de gestion, 2013/3(232), 15-23. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-3-page-15.htm

Barthélemy, C. (2009). Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés [Mémoire, Université de Montréal]. Papyrus - Les Bibliothèques de l'UdeM. https://doi.org/10.71781/24515

Barthélemy, J. (1998, 27-28-29 mai). La dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de quinze cas informatiques français. VIIéme Conférence Internationale de Management Stratégique « Perspectives en Management Stratégique », Louvain-la-Neuve, Belgique. https://www.strategie-aims.com/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/932-la-dimension-contractuelle-de-loutsourcing-analyse-theorique-et-etude-de-quinze-cas-informatiques-francais/download

Barthélemy, J. (2004). Comment réussir une opération d'externalisation. Revue française de gestion, 30(151), 9-30, https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-9?lang=fr&tab=texte-integral

Belzile, C. (2018). Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail : analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les conditions d'emploi [Thèse de doctorat, Université Laval].

Bibliothèque de l'Université Laval. https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/27cde3bf-195b-4c8d-8ec8-c4d399926280

Calvi, R. (1998, 27-28-29 mai). L'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction. VIIéme Conférence Internationale de Management Stratégique « Perspectives en Management Stratégique », Louvain-La-Neuve, Belgique. https://www.strategie-aims.com/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/941-lexternalisation-des-activites-dachat-lapport-de-la-theorie-des-couts-de-transaction/download

Combalbert, L., & Mery, M. (2019). Negociator : le livre de référence de toutes les négociations. Dunod.

CORAF/WECARD. (2009). Manuel de Suivi-Evaluation. https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/12/ManuelSuiviEvaluation-eval.fr_.pdf

Cullen, S., Lacity, M., & Willcocks P. L. (2014). Outsourcing: all you need to know. White Plume Plublishing.

Drucker, F. P. (2008). Managing oneself. Harvard Business Review Press.

F3E, pS-Eau & l'Arene IdF. (2011). Concevoir et mettre en œuvre le suivi-évaluation des projets eau et assainissement : guide méthodologique (1e éd). https://reseauf3e.org/wp-content/uploads/guide_se_aepa_versinternet.pdf

Garrette, B., Durand, R., Dussauge, P., Lehmann-Ortega, L., & Leroy, F. (2019). Strategor : la référence en stratégie de la start-up à la multinationale (8e éd). Dunod.

Gervais, M. (2009). Contrôle de gestion (9e éd). Economica.

Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. Revue française de gestion, 2003/1(142), 43-63. https://doi.org/10.3166/rfg.142.43-64

Giraud L. & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. Humanisme et Entreprise, 2011/2(302), 13-28. https://doi.org/10.3917/hume.302.0013

Giraud, L. (2012). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié [Thèse de doctorat, Université Jean Moulin (Lyon 3)]. theses.fr. https://theses.fr/2012LYO30044

Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. Revue de gestion des ressources humaines, 2015/3(97), 58-86. https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058

Gosse, B., Sargis-Roussel, C., & Sprimont, P-A. (2002). Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle. Revue Finance Contrôle Stratégie, 5(1), 101-128. https://repec-crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/051128.pdf

Gudda, P. (2011). A guide to project monitoring & evaluation. AuthorHouse.

Guei, C. A. (2008). L'externalisation de la fonction d'audit interne : quels enjeux pour les pme - pmi ? [Mémoire, PIGIER Côte d'Ivoire]. Mémoire online. https://www.memoireonline.com/10/09/2862/Lexternalisation-de-la-fonction-daudit-interne--quels-enjeux-pour-les-pme-pmi-.html

Janssen, F. (2016). Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat (2e éd). De Boeck Sup.

Kouame, E. K. (2015). Valorisation des ressources humaines dans une unité Agro-Industrielle : Cas de Palmci-Irobo [Thèse professionnelle non publiée]. Groupe CSI-Pôle Polytechnique d'Abidjan.

Kotter, J. (2015). Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes. Pearson.

Letellier, L. (2013). Management participatif : la coopération au service de la performance. Ellipses.

Likibi, C. A. (2007). L'externalisation de la gestion des ressources humaines : cas de son applicabilité à la société nationale de distribution d'eau (SNDE) en république du Congo [Mémoire, Université de Corse Pascal Paoli]. Mémoire online. https://www.memoireonline.com/10/11/4873/m_Lexternalisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines--cas-de-son-applicabilite--la-societe-0.html

Magnier, V. (2017). Droit des sociétés (8e éd). Dalloz.

Martory, B. & Daniel, C. (2013). Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance (8e éd). Dunod.

Mendras, H. & Etienne, J. (1996). Les grands auteurs de la sociologie : Tocqueville, Marx, Durkheim, Weber. Hatier.

Morin, L., & Renaud, S. (2009, 9-11 septembre). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémuneration : etat des lieux de la litterature nord-americaine en GRH, psychologie et économie du travail. Actes du 20e Congrès de l'AGRH, Toulouse, France. https://www.agrh.fr/assets/actes/2009morin-renaud088.pdf

N'da, P. (2015). Manuel de méthodologie et de rédaction de la thèse de doctorat et du mémoire de master en lettres, langues et sciences humaines. L'Harmattan.

Nicolas, V. (2017). Droit des obligations : le contrat. Ellipses.

PNUD. (2009). Guide de la Planification, du Suivi et de L'évaluation Axés Sur les Résultats du Développement. http://www.undp.org/eo/handbook

République de Cote d'Ivoire. (2015). Journal Officiel de la République de Cote d'Ivoire n°74 du Lundi 14 septembre 2015 : loi n°2015-532 du 20 juillet 2015 portant Code du travail. Imprimerie nationale de Côte d'Ivoire.

Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M., & Rüling, C-C. (2014). Management : l'essentiel des concepts et pratiques (9e éd). Pearson.

Romelaer, P., & Kabilat, M. (2016). Comment réussir sa thèse (3éd). Dunod.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec. (2009). Glossaire des Indicateurs. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf

Strauss, M. (2014). Réflexion sur le Processus de Suivi-Evaluation de Projets de Développement International : le cas des ailes de l'esperance au Pérou [Essai, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. https://usherbrooke.scholaris.ca/items/402636c7-f901-484b-925a-add8f9f8e425

Tabbane, S., & Missaoui, M. T. (2006). Pratique de l'ingénierie des réseaux cellulaires du GSM/GPRS à l'UMTS. Lavoisier.

Templar, R. (2014). Les 100 règles d'or du management : un autre point de vue sur l'art de diriger. Poche Marabout.

Zone, S. (2003). Valeurs managériales, styles de direction et changement organisationnel [Mémoire, Faculté des sciences Economiques et de Gestion Tunis]. Mémoire online. https://www.memoireonline.com/07/09/2252/m_Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel17.html