

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHESCIENTIFIQUE**  
**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT**

**P.U. Koléa – Tipaza**



**Comprendre le processus de segmentation de  
l'externalisation RH et sa contribution à la prise de décision  
d'acquisition des services externalisés**

**Cas : SARL Wilson's solutions Algeria**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**En vue de l'obtention du Master en Management Des Organisations**

**Elaborer par : HAOUCHINE Sid-Ahmed**

**Les membres du jury :**

<b>L'encadrant</b>	<b>Examineur</b>	<b>Président</b>
Dr MELLOUD Sid Ali	Dr DOUFFI Maroua	Dr MEZZACHE Lyazid

**Année universitaire : 2023/2024**

## RESUMÉ

La présente étude vise à comprendre le processus par lequel les clients adoptent une prise de décision pour l'acquisition de services d'externalisation des ressources humaines (ERH) suite à leur segmentation, en prenant pour cas d'étude la SARL Wilson's solutions Algeria. Une méthodologie qualitative a été employée, incluant des entretiens semi-directifs menés auprès de divers acteurs concernés, ainsi que des observations directes qui se sont révélées être un élément crucial de cette étude.

Les résultats montrent que la segmentation des services ERH joue un rôle déterminant dans la décision d'externalisation, en permettant une meilleure compréhension des offres et en facilitant le processus décisionnel. Les entreprises perçoivent la segmentation comme un moyen de rendre les services plus compréhensibles et adaptés à leurs besoins spécifiques, renforçant ainsi leur confiance envers le prestataire de services.

Cette étude contribue de manière significative à la littérature sur l'ERH en soulignant les avantages de la segmentation pour améliorer la satisfaction et la fidélité des clients. Elle propose également des recommandations pratiques pour Wilson's solutions Algeria afin d'optimiser sa stratégie de segmentation et de communication, ainsi qu'une nouvelle matrice de segmentation RH visant à affiner la présentation des services ERH aux clients.

**Mots clés :** Externalisation des ressources humaines, Segmentation des services RH, Prise de décision, Méthodologie Qualitative, Wilson's solutions Algeria.

## **Abstract:**

This study aims to understand the decision-making process by which clients choose to acquire HR outsourcing services following their segmentation, using SARL Wilson's solutions Algeria as a case study. A qualitative methodology was employed, with semi-structured interviews conducted with various stakeholders, and direct observations that proved to be a crucial element of this study.

The results indicate that the segmentation of HRO services significantly contributes to the outsourcing decision by providing a better understanding of the offerings and facilitating the decision-making process. Companies find that segmentation makes the services more comprehensible and tailored to their specific needs, thus enhancing their confidence in the service provider.

This study makes a significant contribution to the HRO literature by highlighting the benefits of segmentation in enhancing client satisfaction and loyalty. It also offers practical recommendations for Wilson's solutions Algeria to optimize its segmentation and communication strategies, along with a new HR segmentation matrix aimed at refining the presentation of HRO services to clients.

**Keywords:** Human Resource Outsourcing, HR Service Segmentation, Decision-making, Qualitative Methodology, Wilson's solutions Algeria.

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى فهم عملية اتخاذ القرار من طرف العملاء لاقتناء خدمات الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية نتيجة لتصنيفها، وذلك باستخدام شركة ش.ذ.م.م ولسونس صولوشنز أليريا كدراسة حالة. تم اعتماد منهجية نوعية، مع إجراء مقابلات شبه موجهة مع مختلف الأطراف المعنية، إلى جانب الملاحظات المباشرة التي أثبتت أنها عنصر حاسم في هذه الدراسة.

تُظهر النتائج أن تصنيف خدمات الموارد البشرية الخارجية يساهم بشكل كبير في اتخاذ قرار الاستعانة بالخدمات الخارجية للموارد البشرية، من خلال توفير فهم أفضل للعروض وتسهيل عملية اتخاذ القرار. تجد الشركات أن التصنيف يجعل الخدمات أكثر فهماً وتلاؤماً مع احتياجاتها الخاصة، مما يعزز ثقتها في مزود الخدمة.

تقدم هذه الدراسة إسهامًا قيمًا في الأدبيات المتعلقة بخدمات الموارد البشرية الخارجية من خلال تسليط الضوء على فوائد التصنيف في تحسين رضا العملاء وولائهم. كما تقدم توصيات عملية لشركة ولسونس صولوشنز أليريا لتحسين استراتيجياتها في التصنيف والتواصل، إضافة إلى مصفوفة جديدة لتصنيف الموارد البشرية بهدف تحسين عرض خدمات الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية للعملاء.

**الكلمات المفتاحية:** الاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية، تصنيف خدمات الموارد البشرية، اتخاذ القرار، منهجية نوعية، شركة ولسونس صولوشنز أليريا.

## REMERCIEMENTS

*Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.*

*Tout d'abord, je remercie chaleureusement mon encadrant **Dr MELLOUD Sidali** pour ses précieux conseils et son soutien constant tout au long de cette étude, ses orientations méthodologiques et théoriques ont été cruciales pour l'aboutissement de ce travail.*

*Je tiens également à remercier l'entreprise **Wilson's solutions Algeria** pour son accueil, et à mon tuteur **Mr Fayçal LAFER**, et toute l'équipe de **Wilson's solutions Algeria** pour leur temps précieux et leurs efforts soutenus.*

*Un grand merci aux participants aux entretiens pour leur temps accordé et leurs précieuses informations.*

*Un remerciement spécial pour mes parents, ma femme et mes enfants pour leur amour et le soutien inconditionnel, tant sur le plan moral qu'affectif, tout au long de mon parcours académique et professionnel.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont eu un impact positif dans ma vie.*

*Ainsi je remercie également mes enseignants et mes camarades à l'**ENSM**.*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RESUMÉ.....</b>	<b>1</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 01 : Problématique .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Contexte et objectif de la recherche :.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Questions la recherche .....</b>	<b>17</b>
<b>3 Pertinence de la recherche .....</b>	<b>18</b>
3.1. Pertinence théorique : .....	18
3.1 Pertinence managériale : .....	18
<b>CHAPITRE 02 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel.....</b>	<b>19</b>
Section 1 : Revue de la littérature .....	19
<b>1 Etude N°1 : La prise de la décision d'externalisation des RH.....</b>	<b>19</b>
<b>2 Etude N°2 : Comprendre l'externalisation du point de vue du client : .....</b>	<b>21</b>
<b>3 Etude N°03 : Revue de la littérature sur l'externalisation des ressources humaines : .....</b>	<b>23</b>
<b>4 Etude N°04 : Analyse statistique des décisions d'externalisation dans les services RH.....</b>	<b>24</b>
<b>5 Etude N°05 : Décision d'externalisation de la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>26</b>
Section 2 : Cadre Conceptuel .....	28
<b>1 Définition des mots clés .....</b>	<b>28</b>
<b>2 Généralité sur l'externalisation des ressources humaines : .....</b>	<b>29</b>
2.1 Historique et définition l'Externalisation des ressources humaines :.....	29
2.2 Les raisons de l'externalisation RH : .....	30
2.3 Les Types de l'Externalisation RH .....	33
2.4 Les inconvénients et les risques de l'externalisation des ressources humaines :.....	37
<b>3 Généralités sur la fonction RH .....</b>	<b>38</b>
3.1 Définition de la fonction RH .....	38
3.2 La stratégie RH.....	39
3.3 Le rôle de la fonction RH .....	40

3.4 La prise de décision RH et son lien avec l'externalisation RH .....	43
3.5 La digitalisation des processus RH .....	44
<b>CHAPITRE 03 : Cadre Méthodologique et Contexte Pratique.....</b>	<b>46</b>
Section 1 : Cadre Méthodologique : .....	46
<b>1 L'approche Méthodologique.....</b>	<b>46</b>
1.1 Définition de l'approche méthodologique .....	46
1.2 Choix méthodologique .....	47
1.3 Positionnement épistémologique.....	47
<b>2 Méthodes de Collecte de Données : .....</b>	<b>47</b>
2.1 Observation : .....	48
2.2 Entretiens :.....	50
<b>3 Échantillonnage .....</b>	<b>50</b>
Section 2 : Contexte organisationnel .....	51
<b>1 Présentation de l'entreprise Wilson's solutions Algeria.....</b>	<b>51</b>
1.1 Présentation de l'entreprise : .....	51
1.2 Présentation des services de l'entreprise :.....	52
<b>1.1. Organisation de Wilson's solutions Algeria .....</b>	<b>53</b>
<b>2 Présentation de service de Wilson's talents.....</b>	<b>54</b>
<b>CHAPITRE 04 : Résultats, analyses et discussion .....</b>	<b>55</b>
Section 1 : Résultats et analyses des Entretiens Qualitatifs.....	55
<b>1 Liste des interviewés.....</b>	<b>55</b>
<b>2 Présentation du guide d'entretien et analyse du verbatim suivant les thèmes prédéfinis : .....</b>	<b>55</b>
2.1 Présentation du guide d'entretien : .....	55
2.2 Réponses des interviewés et analyse préliminaire des verbatim par thème prédéfini.....	58
2.2.1 Verbatim portant sur les thèmes des questions générales : .....	58
2.2.2 Verbatim relatif au thème sur la segmentation des services RH chez WSA (Thème 1) .....	63
2.2.3 Verbatim relatif à la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 2)	67
2.2.4 Verbatim relatif aux contraintes juridiques, (Thème 3) : .....	72
2.2.5 Verbatim portant sur l'interaction entre la segmentation ERH et la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 4) : .....	75
<b>3 Analyse générale sur l'ensemble du verbatim et la grille d'observation :.....</b>	<b>78</b>

Section 2 : Présentation et discussion des résultats .....	83
<b>1 Présentation des Résultats .....</b>	<b>83</b>
<b>2 Discussion des Résultats .....</b>	<b>86</b>
<b>3 Hypothèse : .....</b>	<b>91</b>
<b>4 Implications Pratiques et Théoriques .....</b>	<b>92</b>
4.1 Implications Pratiques : .....	92
4.2 Implications Théoriques : .....	92
<b>5 Limitations de l'Étude .....</b>	<b>92</b>
<b>6 Recommandations : .....</b>	<b>93</b>
6.1 Recommandations pour Wilson's solutions Algeria.....	93
6.2 Recommandations pour les Théoriciens.....	98
6.3 Recommandations pour les Praticiens.....	99
 <b>CONCLUSION.....</b>	 <b>100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>106</b>
<b>1 Annexe 1 : Grille d'analyse.....</b>	<b>106</b>
<b>2 Annexe 2 : Fiche processus, Gestion du POP.....</b>	<b>109</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Tableau récapitulatif des variables indépendantes .....	16
<b>Tableau 2 :</b> Les différentes formes de l'outsourcing .....	36
<b>Tableau 3:</b> Grille d'Observation.....	49
<b>Tableau 4:</b> Présentation de la SARL Wilson s solution Algeria.....	51
<b>Tableau 5:</b> Présentation de la SARL Wilson s talents .....	54
<b>Tableau 6:</b> Liste des interviewés .....	55
<b>Tableau 7:</b> Model de la Matrice de la segmentation ERH.....	94

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1:</b> Modèle des rôles des services et des professionnels RH.....	42
<b>Figure 2:</b> Organigramme de la SARL Wilson's solutions Algeria .....	53
<b>Figure 3:</b> Positionnement des solutions RH de Wilson's solutions Algeria selon notre Matrice de segmentation de l'ERH.....	97

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- HRO: Human Resources Outsourcing
- ERH: Externalisation des Ressources Humaines
- BPO : Business Process Outsourcing
- EOR : Employer Of Record
- PEO : Professional Employer Organization
- TCE: Économie des Coûts de Transaction
- RBV: Resource-Based View
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- WSA : Wilson's solutions Algeria
- WEB : World Wide Web
- SARL : Société à Responsabilité Limité
- POP : Personnel Opérationnel

## INTRODUCTION

Dans un environnement économique mondial caractérisé par une concurrence intense et des pressions constantes pour optimiser les coûts et améliorer l'efficacité, les entreprises cherchent des solutions innovantes pour rester compétitives. L'externalisation des ressources humaines (ERH) est devenue une stratégie couramment adoptée par les organisations pour se concentrer sur leur cœur de métier tout en confiant les fonctions RH à des experts externes. Cette pratique permet non seulement de réduire les coûts opérationnels, mais aussi de bénéficier d'une expertise spécialisée et de technologies avancées sans les investissements initiaux importants (Gilley, Greer, & Rasheed, 2004).

L'ERH ne se limite pas à la délégation de tâches administratives, mais inclut des aspects stratégiques comme le recrutement, la gestion des talents, la formation et le développement, la paie, et la conformité légale (Karthikeyan, Bhagat, & Kannan, 2011). Lorsque ces services sont bien segmentés et alignés avec les besoins spécifiques des entreprises clientes, ils peuvent avoir un impact significatif sur la performance globale de l'organisation. Cependant, malgré ses avantages évidents, la décision d'externaliser les fonctions RH reste complexe et dépend de nombreux facteurs, notamment la nature des services offerts et la manière dont ils sont segmentés (Conklin, 2005).

La pandémie de la COVID-19 a profondément transformé les pratiques de travail à l'échelle mondiale, accélérant l'adoption du télétravail et des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines. Les entreprises ont dû rapidement adapter leurs processus pour maintenir la continuité des activités, ce qui a souvent conduit à une dépendance accrue envers les services d'externalisation RH pour gérer des tâches complexes telles que la paie à distance, la gestion des effectifs et la conformité réglementaire en constante évolution (Voss, Tsiriktsis, & Frohlich, 2020). Parallèlement, les tensions politiques internationales, comme la guerre en Ukraine et au Palestine, ainsi que les contraintes juridiques croissantes, ont intensifié l'incertitude économique, incitant les entreprises à rechercher des solutions flexibles et rentables telles que l'ERH pour naviguer dans cette période de volatilité (Coulter & Han, 2022; Smith, 2023).

Le choix de segmenter les services d'externalisation RH apporte une meilleure compréhension et une prise de décision plus éclairée. Une segmentation claire et bien définie des services

permet aux entreprises de mieux comprendre les offres disponibles, d'identifier celles qui correspondent le mieux à leurs besoins.

Cette recherche se concentre sur le processus par lequel se réalise cette segmentation et son effet sur la décision d'acquisition des services d'externalisation RH, en prenant pour étude de cas la SARL Wilson's solutions Algeria.

Cette recherche vise à répondre aux questions suivantes : Comment se déroule le processus de segmentation des services RH ? A quelles conditions organisationnelles répond cette segmentation ? Y a-t-il un lien entre la segmentation des services ERH et la décision d'acquiescer ces services ? En d'autres termes : Est-ce qu'une meilleure identification des besoins clients donc une segmentation plus efficiente joue un rôle déterminant dans la prise de décision d'acquisition de ces services ?

En répondant à ces questions, cette étude contribue à une meilleure compréhension des dynamiques de l'externalisation RH et propose des recommandations pratiques pour les prestataires de services, afin d'optimiser leur offre et de mieux répondre aux besoins des entreprises clientes.

Dans les chapitres suivants, nous présenterons d'abord la problématique et les objectifs de la recherche, suivis d'une revue de littérature et du cadre conceptuel, nous décrirons ensuite la méthodologie utilisée pour collecter et analyser les données, avant de discuter les résultats et leurs implications pour la pratique managériale et la théorie.

# CHAPITRE 01 : Problématique

## 1 Contexte et objectif de la recherche :

Malgré l'attention considérable portée sur l'externalisation des ressources humaines (EHR) par les praticiens et les universitaires, ce domaine demeure insuffisamment exploré. L'industrie de l'externalisation est encore en phase de professionnalisation, manquant des pratiques standardisées, de codes de conduite et de normes de compétence (Cullen et al., 2014). Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses études ont abordé les relations entre les variables indépendantes et dépendantes dans la recherche sur la HRO, créant un corpus de connaissances diversifié mais riche sur le sujet. Diverses revues de littérature, telles que celles de Cooke et al. (2005), Shen (2005), Delmotte & Sels (2005), Chardin & Bouvard (2008), Seth et Sethi (2011), ont examiné différents aspects de la HRO, des avantages et inconvénients aux méthodes de gestion, en passant par les types et les formes d'externalisation.

Toute recherche doit être solidement ancrée dans la théorie et étayée par la littérature pour produire un travail significatif. Ainsi, il est crucial de comprendre les théories couramment associées aux études sur l'externalisation. Parmi les plus fréquemment associées, on retrouve cinq théories clés : l'Économie des Coûts de Transaction (TCE), la Vision Fondée sur les Ressources (RBV), la Théorie des Compétences Essentielles, la Théorie de l'Échange Social (SET) et la Théorie de l'Échange Relationnel (RET).

La TCE met en lumière les coûts associés aux transactions entre entreprises et explique pourquoi les entreprises externalisent pour réduire les coûts de transaction internes. La RBV, quant à elle, soutient que les entreprises devraient externaliser les activités qui ne font pas partie de leurs compétences clés afin de se concentrer sur l'optimisation de leurs ressources stratégiques. La Théorie des Compétences Essentielles va dans le même sens en affirmant que les entreprises doivent identifier et se concentrer sur leurs compétences essentielles tout en externalisant les fonctions périphériques. La SET examine les relations entre les entreprises et les fournisseurs de services, soulignant l'importance de la réciprocité et de la confiance pour des partenariats réussis. Enfin, la RET développe cette notion en se concentrant sur la qualité des relations et les échanges à long terme, plutôt que sur des transactions ponctuelles. Ensemble, ces théories fournissent un cadre complet pour comprendre pourquoi et comment les entreprises externalisent, et comment elles peuvent maximiser les bénéfices de ces pratiques en gérant efficacement les coûts, en se concentrant sur leurs compétences

essentielles et en développant des relations solides et durables avec leurs partenaires externes. Ainsi, l'application de ces théories permet de mieux comprendre les avantages et les défis de l'externalisation, tout en offrant des pistes pour optimiser ces stratégies dans un contexte de plus en plus compétitif et complexe (Mandy Sim, 2020).

Dans son étude intitulée "Revue de la littérature sur l'externalisation des ressources humaines : décisions, résultats et orientations futures de la recherche" (2020), Mandy Sim a identifié et codé 36 variables dépendantes et 99 variables indépendantes à partir de 449 relations dans la littérature existante. Les résultats de cette analyse ont identifié les 11 onze principaux déterminants des décisions et des résultats liés à l'externalisation des RH, à savoir :

1. **Accès à des capacités spécialisées** : L'externalisation permet aux entreprises d'accéder à des compétences spécialisées qui ne sont pas disponibles en interne. Cette variable a un impact fort sur la décision d'externalisation, car les entreprises cherchent souvent à bénéficier de l'expertise spécialisée des prestataires pour améliorer leurs fonctions RH.
2. **Caractéristiques de l'entreprise** : Les caractéristiques telles que l'industrie et le secteur d'activité de l'entreprise influencent également la décision d'externalisation. Ces facteurs ont un impact moyen sur la décision, car ils déterminent dans quelle mesure les pratiques d'externalisation sont courantes ou adaptées à ces industries spécifiques.
3. **Expérience d'externalisation** : L'antécédent et la familiarité de l'entreprise avec l'externalisation jouent un rôle crucial. Les entreprises ayant une expérience préalable en externalisation sont plus susceptibles de continuer à externaliser leurs fonctions RH. Cette variable a un impact fort sur la décision.
4. **Caractéristiques RH** : Les pratiques RH spécifiques à l'entreprise, telles que la gestion de la paie ou la formation, influencent la décision d'externalisation. Cette variable a un impact faible, car elle dépend fortement des besoins internes et des capacités actuelles de l'entreprise.
5. **Stratégies d'entreprise** : Les stratégies organisationnelles, telles que la stratégie proactive (anticipation des besoins futurs) et la stratégie de largeur (diversification des services), influencent fortement la décision d'externalisation. La stratégie proactive a un impact fort, car elle permet aux entreprises d'être plus agiles et réactives, tandis que la stratégie de largeur a un impact faible.
6. **Caractéristiques de la relation** : Le niveau d'engagement dans les relations avec les fournisseurs de services est également un facteur déterminant. Un engagement fort dans ces

relations favorise la confiance et la collaboration, influençant positivement la décision d'externalisation.

7. **Caractéristiques de la décision** : Des facteurs tels que l'implication stratégique des RH et le soutien de la direction supérieure sont cruciaux. L'implication stratégique des RH a un impact fort, tout comme le soutien de la direction supérieure, car ils assurent l'alignement de l'externalisation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
8. **Décision d'externalisation - Paie et Formation** : La décision d'externaliser la gestion de la paie et la formation des employés a un impact positif sur les résultats. Externaliser la paie permet aux entreprises de bénéficier d'une gestion plus efficace et spécialisée. De même, externaliser la formation des employés offre l'accès à des programmes de formation de haute qualité.
9. **Environnement** : La disponibilité d'alternatives chez les fournisseurs de services est un facteur clé. Un environnement avec une forte concurrence entre les fournisseurs de services améliore les résultats de l'externalisation, car les entreprises peuvent choisir le prestataire le plus adapté à leurs besoins. Cette variable a un impact fort.
10. **Gouvernance contractuelle** : La spécificité et la clarté des termes contractuels entre l'entreprise et le prestataire influencent fortement les résultats de l'externalisation. Des contrats bien définis réduisent les risques de malentendus et assurent une meilleure collaboration.
11. **Caractéristiques de la relation** : La qualité de la communication et le niveau de confiance dans les relations avec les fournisseurs jouent un rôle crucial. Une communication efficace a un impact fort sur les résultats, tandis que la confiance a un impact moyen.

**Tableau 1:** Tableau récapitulatif des variables indépendantes

<b>Variable Indépendante</b>	<b>Explication de la Variable</b>	<b>Impact sur la Décision</b>
<b>Accès à des capacités spécialisées</b>	Externaliser permet d'accéder à des compétences spécialisées non disponibles en interne	Fort
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>	Inclut des facteurs comme l'industrie et le secteur d'activité	Moyen (Industrie), Moyen (Secteur)
<b>Expérience d'externalisation</b>	Antécédents et familiarité de l'entreprise avec l'externalisation	Fort
<b>Caractéristiques RH</b>	Pratiques RH spécifiques à l'entreprise	Faible
<b>Stratégies d'entreprise</b>	Inclut des stratégies comme la stratégie proactive et la stratégie de largeur	Fort (Stratégie proactive), Faible (Stratégie de largeur)
<b>Caractéristiques de la relation</b>	Niveau d'engagement dans les relations avec les fournisseurs de services	Fort
<b>Caractéristiques de la décision</b>	Inclut des facteurs comme l'implication stratégique des RH et le soutien de la direction supérieure	Fort (Implication stratégique), Fort (Soutien de la direction)
<b>Décision d'externalisation - Paie</b>	Décision d'externaliser la gestion de la paie	Positif
<b>Décision d'externalisation - Formation</b>	Décision d'externaliser la formation des employés	Positif
<b>Environnement</b>	Disponibilité d'alternatives chez les fournisseurs de services	Fort
<b>Gouvernance contractuelle</b>	Spécificité et clarté des termes contractuels	Fort
<b>Caractéristiques de la relation</b>	Qualité de la communication et niveau de confiance dans les relations avec les fournisseurs	Fort (Communication), Moyen (Confiance)

Source : Etablie par nous-même

Ces variables montrent comment différents facteurs influencent les décisions d'externalisation des RH et leurs résultats, fournissant un cadre analytique pour comprendre les motivations et les conséquences de l'HRO.

Malgré les avancées réalisées par les chercheurs en EHR, des lacunes subsistent dans la compréhension des déterminants de la prise de décision relative à l'acquisition d'un service en ERH. De plus, la présentation des services et solutions ERH ainsi que l'apport de la segmentation de ces services restent encore insuffisamment explorés. Cette étude vise à combler ces lacunes en répondant à ces questions clés.

Toutes ces théories s'interrogent principalement sur le choix des activités externalisées, sous-tendant que toute la problématique de l'externalisation réside dans ce choix (BARTHELEMY, 1999).

Nous focalisons notre étude sur deux points essentiels : la segmentation des services et des solutions d'externalisation RH, et leurs conséquences sur la décision d'acquisition de services ERH externalisés pour certaines tâches.

Pour atteindre l'objectif principal de notre recherche nous devons explorer les aspects suivants :

- La manière dont les contraintes juridiques façonnent les types et les formes de l'ERH;
- Comment les entreprises clientes perçoivent la pertinence des solutions ERH dans leur processus de décision pour l'acquisition de services.

## **2 Questions la recherche**

Notre question objet de la recherche à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante :

**Quel est le processus par lequel la segmentation des offres EHR est réalisée, et quel est son impact sur la décision d'acquérir ces services ?**

Pour mieux appréhender notre question principale, et dégager une meilleure vue d'ensemble, nous avons formulé aussi les sous-questions suivantes :

- Quels sont les facteurs motivant les entreprises à externaliser leurs processus RH ?
- Quels sont les différentes typologies de l'ERH ?

- Y a-t-il une relation entre l'environnement juridique et les type d'ERH ?

- Existe-t-il une segmentation des types d'ERH qui soit plus attrayante, compréhensible, et qui réponde à tous les besoins éventuels des clients ?

### **3 Pertinence de la recherche**

#### **3.1. Pertinence théorique :**

Notre recherche se distingue en étant l'une des premières à avoir élaboré un modèle conceptuel pour comprendre le processus de la réalisation de la segmentation d'ERH et son impact sur prise de décision des clients. Ce modèle permet d'analyser les différentes fonctions des ressources humaines pouvant être externalisées, en tenant compte des besoins spécifiques des entreprises.

#### **3.1 Pertinence managériale :**

Cette recherche vise à appuyer l'approche de la SARL Wilson's solutions Algeria en matière de commercialisation de ses solutions d'ERH, notamment lui proposer des mesures qui permettent de les segmenter plus efficacement, afin d'augmenter l'efficacité de la prise de décisions d'acquisition de service des entreprises clientes.

# **CHAPITRE 02 : Revue de la littérature et le cadre conceptuel**

## **Section 1 : Revue de la littérature**

L'ERH est devenue un sujet d'étude de plus en plus pertinent dans le domaine de la gestion des organisations. Cette pratique, consistant à confier la gestion de certaines activités RH à des prestataires externes, soulève de nombreuses questions et suscite un intérêt croissant dans la littérature académique. Pour mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à cette stratégie organisationnelle, de nombreuses études scientifiques ont examiné divers aspects de l'ERH, de ses motivations à ses implications pour les entreprises clientes.

Dans cette revue de la littérature, nous examinerons cinq études scientifiques qui se penchent sur l'externalisation des RH sous différents angles ; Ces études offrent une analyse des déterminants, des processus et des résultats de l'ERH, fournissant ainsi un aperçu des tendances et des défis dans ce domaine en constante évolution.

L'objectif principal de cette revue de la littérature est :

- Explorer les divers facteurs qui contribuent à la prise de décision des entreprises clientes en s'appuyant sur les travaux existants ;
- Identifier les éléments clés qui orientent cette prise de décision, en particulier l'apport de la segmentation de l'externalisation des RH ;
- Identifier les lacunes dans les recherches actuelles qui pourraient nécessiter des investigations supplémentaires.

### **1 Etude N°1 : La prise de la décision d'externalisation des RH.**

**Auteur : Paul Simon Adler, 2007**

Cette étude examine les facteurs clés influençant les décisions d'externalisation des processus ressources humaines dans un contexte où cette pratique connaît une croissance rapide. Il souligne les principaux changements environnementaux comme moteurs clés : la "guerre des talents", les pressions pour réduire les coûts, la complexité juridique accrue et la mondialisation des entreprises. L'externalisation des RH est vue comme une solution potentielle pour faire face à ces défis.

Methodologie : La méthodologie repose sur une analyse documentaire rigoureuse couvrant la littérature académique et professionnelle pertinente sur l'externalisation en général et

l'externalisation des RH en particulier. Les sources comprennent des études, des enquêtes et des rapports d'organisations réputées comme Gartner, IDC et Robert W. Baird & Co.

Pour l'étude de cas sur l'accord BP-Exult, l'auteur s'appuie sur une série d'entretiens approfondis menés au printemps 2002 avec deux dirigeants clés - Nick Starritt de BP et Bruce Ferguson d'Exult - impliqués dans la mise en œuvre de cet accord historique de 600 millions de dollars.

Cadre théorique : Le cadre d'analyse proposé synthétise différents courants théoriques, notamment l'économie industrielle, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'échange social, la théorie organisationnelle et la stratégie d'entreprise. Il en résulte six facteurs clés à prendre en compte dans les décisions d'externalisation.

Résultats clés : Les six facteurs identifiés sont: risques de dépendance, risques de débordement/fuites d'informations, confiance, compétences relatives, capacités stratégiques, et engagement vs flexibilité. L'auteur décrit en détail chacun de ces facteurs et leur importance relative.

L'étude de cas BP-Exult illustre l'application concrète de ce cadre d'analyse. Elle montre comment BP a soigneusement évalué chaque facteur, notamment les risques de dépendance mutuels importants mais contrôlés par des efforts de confiance, l'expertise technologique d'Exult, et la décision de BP d'externaliser des processus non stratégiques tout en conservant les activités clés en interne.

Principales forces :

- Synthèse multidisciplinaire de différents cadres théoriques existants ;
- Cadre d'analyse complet et structuré applicable aux décisions d'externalisation ;
- Riche étude de cas détaillée illustrant l'application du cadre proposé ;
- Couverture à la fois des aspects opérationnels et stratégiques ;
- Exploration des tendances et défis émergents dans l'industrie de l'externalisation RH.

### Limites :

- Une seule étude de cas, limitant quelque peu la généralisation des résultats ;
- Nature principalement qualitative de l'analyse ;
- L'échantillon se concentre sur les grandes entreprises.

### Pistes de recherche future :

1. Validation quantitative du cadre proposé sur un plus large échantillon ;
2. Études comparatives sur l'externalisation RH dans différents secteurs/environnements ;
3. Exploration plus approfondie des modalités de gouvernance des relations d'externalisation ;
4. Examen du rôle des capacités internes du client pour une externalisation réussie.

Dans l'ensemble, cet article constitue une contribution riche et substantielle à la compréhension des facteurs déterminants pour l'externalisation stratégique des processus RH. Son cadre théorique solide, son analyse nuancée et son étude de cas détaillée en font une référence précieuse pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine en pleine croissance.

## **2 Etude N°2 : Comprendre l'externalisation du point de vue du client : revisiter la littérature existante.**

**Auteurs :** Kasp Kaluarachchi, et Damitha Rajini, 2021

Cette étude offre un examen détaillé de la littérature existante sur l'externalisation du point de vue du client, explorant les définitions, formes, motivations et processus d'externalisation. Elle compile diverses définitions, souligne les différentes formes d'externalisation (locale, offshore, périphérique, stratégique), et analyse les motivations telles que la réduction des coûts, l'accès aux compétences, l'amélioration de la qualité et la flexibilité. Le processus d'externalisation est décrit depuis la stratégie initiale jusqu'à la gestion des relations et l'évaluation des performances.

Cadre théorique : il repose sur une combinaison de concepts clés issus de la littérature académique. Les auteurs ont intégré la théorie des coûts de transaction pour expliquer la motivation principale derrière l'externalisation, à savoir la réduction des coûts. En outre, la théorie des compétences essentielles a été utilisée pour souligner l'importance pour les entreprises de se concentrer sur leurs activités principales tout en externalisant les activités périphériques. Enfin, la théorie de l'agence a été employée pour analyser les relations entre les

entreprises clientes et les fournisseurs de services, en mettant en lumière les questions de contrôle et de confiance dans ces relations.

Méthodologique : l'étude a suivi une approche de revue systématique de la littérature académique et professionnelle. Les auteurs ont identifié des sources pertinentes telles que des articles académiques, des rapports de recherche et des publications professionnelles. Ensuite, les données extraites de ces sources ont été analysées et classifiées selon des thèmes prédéfinis tels que les définitions de l'externalisation, les motivations et les processus. Enfin, les résultats ont été synthétisés pour dégager des tendances et des conclusions générales sur l'externalisation du point de vue du client. Cette approche méthodologique a permis d'offrir une vision holistique du sujet en consolidant les connaissances existantes dans ce domaine.

Résultats clés : Les principaux résultats de l'étude sont les suivants :

- Définitions et classifications : Les auteurs ont identifié des définitions variées et des classifications basées sur la localisation, la relation client-fournisseur, et le type d'activités externalisées.
- Motivations pour l'externalisation : Les principales motivations incluent la réduction des coûts, la concentration sur les activités principales, l'accès aux compétences spécialisées, l'amélioration de la qualité et de la productivité, la flexibilité accrue, et le transfert des risques.
- Processus d'externalisation : Le processus est détaillé en plusieurs étapes, depuis la formulation de la stratégie jusqu'à la gestion des relations et l'évaluation des performances.

Principales forces :

- Revue exhaustive : La couverture complète de la littérature offre une vue d'ensemble approfondie.
- Intégration théorique : L'utilisation de plusieurs théories pour expliquer les motivations et les processus enrichit la compréhension du sujet.
- Perspective client : En se concentrant sur le point de vue du client, l'étude apporte une nouvelle perspective sur l'externalisation.

Limites : Concentration sur la littérature : L'étude se base principalement sur des sources existantes sans nouvelles données empiriques.

- Absence de focus spécifique sur les RH : Bien que l'étude soit exhaustive, elle ne se concentre pas spécifiquement sur l'externalisation des ressources humaines.
- Nature descriptive : L'étude décrit les concepts sans proposer de nouvelles hypothèses ou de modèles empiriques.

### **3 Etude N°03 : Revue de la littérature sur l'externalisation des ressources humaines : décisions, résultats et orientations futures de la recherche.**

**Auteur** : Mandy Sim 2020.

Cette étude vise à synthétiser de manière systématique plus de 20 ans de recherches sur l'externalisation des ressources humaines (HRO). En utilisant une technique de codage ancrée combinée à une revue intégrative de la littérature, l'auteur examine les articles empiriques publiés entre 1997 et 2018 afin de répondre à trois questions clés : les déterminants des décisions et résultats de la HRO, les principaux enjeux émergents, et les lacunes de connaissances nécessitant de futures recherches.

Cette étude est très pertinente, car elle fournit une synthèse approfondie et à jour de la littérature empirique sur la HRO, y compris les facteurs influençant les décisions d'externalisation et ses résultats. Bien qu'elle ne semble pas se concentrer spécifiquement sur l'impact de la segmentation de la HRO (externalisation d'activités principales/non principales) sur la prise de décision d'acquisition de services, elle pourrait fournir des informations contextuelles précieuses et identifier des variables clés à prendre en compte.

Méthodologie : L'étude utilise une méthodologie rigoureuse combinant une technique de codage ancrée développée spécifiquement pour la recherche sur l'externalisation (Jeyaraj et al., 2006) et des procédures de revue de littérature intégrative et systématique (Jadad et al., 1998). Cette approche répond aux exigences d'une revue systématique, avec un protocole défini, des questions de recherche précises, une documentation claire du processus de revue et des critères d'inclusion/exclusion bien établis.

Le codage ancré identifie, recode, confirme et examine les variables dans les articles, conformément au processus de revue intégrative de Torraco (2016). Cela permet une analyse

approfondie et systématique des variables dépendantes et indépendantes liées à la HRO dans la littérature empirique. Cependant, les détails spécifiques de la mise en œuvre de cette méthodologie ne sont pas fournis.

Principaux résultats : L'étude a identifié 36 variables dépendantes et 99 variables indépendantes à travers 449 relations liées à la HRO dans la littérature empirique. Bien que les variables spécifiques ne soient pas mentionnées dans le résumé, cette découverte souligne la diversité des aspects étudiés dans le domaine de la HRO.

L'auteur indique que l'étude présente des modèles des déterminants des décisions et résultats de la HRO, met en évidence les principaux enjeux et résultats des études passées, et identifie les lacunes de connaissances nécessitant de futures recherches. Cependant, les détails de ces modèles, enjeux et lacunes ne sont pas fournis dans le résumé.

Contribution et limites : L'étude contribue en fournissant un aperçu complet d'un domaine de recherche émergent et en établissant une base pour le développement initial d'une théorie descriptive de la HRO. Cependant, l'étude ne mentionne pas spécifiquement l'impact de la segmentation de la HRO sur la prise de décision d'acquisition de services, qui est le cœur de notre question de recherche.

En résumé, cette étude représente une contribution importante à la compréhension des décisions et résultats de la HRO, en fournissant une synthèse à jour de la littérature empirique grâce à une méthodologie rigoureuse.

#### **4 Etude N°04 : Analyse statistique des décisions d'externalisation dans les services RH pour les prochaines décennies**

**Auteurs** : ÖZKAN, Ü., & AKKARTAL, 2019

Cette étude utilise une approche statistique pour analyser les décisions d'externalisation des services RH et prévoir les tendances futures. En examinant un échantillon d'entreprises ayant externalisé ou non leurs services RH, les chercheurs identifient les facteurs influençant ces décisions à l'aide de techniques d'analyse de données quantitatives. Les résultats permettent de prévoir les évolutions à venir dans l'externalisation des services RH. Les implications de cette recherche sont discutées en termes de stratégies d'externalisation pour les entreprises, offrant ainsi des recommandations pour orienter les décisions futures dans ce domaine. En résumé, l'étude fournit des perspectives significatives sur les déterminants de l'externalisation des

services RH et propose des pistes pour de futures recherches visant à approfondir notre compréhension de ce phénomène.

Méthodologie : Utilisation d'une approche statistique pour analyser les décisions d'externalisation dans les services RH. Méthodes d'analyse de données quantitatives pour identifier les facteurs influençant ces décisions et pour prédire les tendances futures.

Données et échantillon : Collecte de données auprès d'entreprises ayant externalisé leurs services RH, ainsi que d'entreprises qui n'ont pas externalisé. L'échantillon peut inclure des entreprises de différents secteurs et de différentes tailles.

Analyse statistique : Utilisation de techniques statistiques telles que l'analyse de régression pour identifier les variables explicatives des décisions d'externalisation. Éventuellement, utilisation de modèles prédictifs pour anticiper les tendances futures en matière d'externalisation RH.

Résultats clés : les entreprises externalisent principalement les fonctions RH pour se concentrer sur leurs stratégies commerciales principales, en particulier dans les secteurs à forte rotation du personnel. La décision d'externaliser est motivée par des avantages stratégiques et opérationnels, avec une préférence pour les consultants RH expérimentés et spécialisés. La qualité des relations avec les consultants, ainsi que la capacité à fournir des services proactifs et adaptés aux besoins sectoriels, sont essentielles pour maintenir la confiance des clients et assurer une prestation de services efficace.

Implications et recommandations : Discussion des implications des résultats pour les entreprises et les praticiens des RH. Recommandations pour les stratégies futures d'externalisation des services RH.

Limites et suggestions pour de futures recherches : Identification des limites de l'étude, telles que la disponibilité des données et les hypothèses sous-jacentes aux modèles statistiques. Proposition de pistes pour des recherches futures, telles que l'exploration de nouvelles variables ou l'utilisation de méthodologies mixtes pour une compréhension approfondie des décisions d'externalisation dans les services RH.

## **5 Etude N°05 : Décision d'externalisation de la gestion des ressources humaines pour les petites et moyennes entreprises en Chine**

Auteur : Chu, J. (2016). *Recherche sur le commerce international*.

L'étude examine comment les petites et moyennes entreprises (PME) en Chine prennent la décision d'externaliser la gestion de leurs ressources humaines (RH). En utilisant une approche qualitative, l'auteur analyse des cas de PME chinoises ayant externalisé leurs services RH pour comprendre les motifs, les défis et les avantages associés à cette pratique. Les résultats mettent en lumière l'importance de facteurs tels que la taille de l'entreprise, les ressources disponibles, la culture organisationnelle et les conditions du marché dans la prise de décision d'externalisation des RH. L'article offre ainsi des insights précieux sur les stratégies adoptées par les PME chinoises dans un environnement économique dynamique.

Méthodologie : Utilisation d'une méthodologie qualitative pour analyser les cas de PME chinoises ayant externalisé leurs services RH. Exploration des motifs, des défis et des avantages associés à l'externalisation des RH dans ce contexte.

Données et échantillon : Collecte de données à partir d'études de cas de PME chinoises ayant externalisé leurs services RH, ainsi que des entreprises qui n'ont pas externalisé ; L'échantillon peut inclure des entreprises de différents secteurs et de différentes tailles pour assurer une représentativité.

Analyse des résultats : Utilisation d'une analyse qualitative pour identifier les facteurs influençant les décisions d'externalisation des RH chez les PME chinoises. Exploration des rôles de la taille de l'entreprise, des ressources disponibles, de la culture organisationnelle et des conditions du marché dans ces décisions.

Résultats clés : les PME en Chine préfèrent externaliser des activités de GRH transactionnelles à faible risque, telles que le paiement des salaires, pour réaliser des économies d'échelle, tandis que les activités stratégiques sont rarement externalisées en raison des risques élevés et du manque de fournisseurs fiables. Il est recommandé aux PME de développer en interne leurs compétences en GRH stratégique, tandis que les fournisseurs doivent se préparer à cette demande croissante. Le gouvernement est encouragé à renforcer les lois pour protéger les intérêts des entreprises et stimuler le marché de l'externalisation de la GRH.

Implications et recommandations : Discussion des implications des résultats pour les PME chinoises et les praticiens des RH dans ce contexte, recommandations pour orienter les décisions futures en matière d'externalisation des services RH dans le contexte spécifique de la Chine.

Limites et suggestions pour de futures recherches : Identification des limites de l'étude, telles que la portée limitée des études de cas et les défis liés à la généralisation des résultats. Proposition de pistes pour des recherches futures, telles que l'exploration de variables supplémentaires et l'utilisation de méthodologies mixtes pour une compréhension approfondie des décisions d'externalisation des RH dans les PME chinoises.

### **Lacunes des Recherches :**

Suite à l'examen de la revue de littérature présentée, il est évident que les recherches existantes offrent une compréhension précieuse des déterminants, des processus et des résultats de l'externalisation des ressources humaines RH. Cependant, une lacune significative a été identifiée dans ces études : aucune d'entre elles n'a exploré spécifiquement la contribution de la segmentation de l'externalisation des RH à la prise de décision d'acquisition de services par les entreprises clientes. Cette lacune soulève une question importante quant à la manière dont la segmentation des services RH externalisés est perçue par les entreprises en matière d'acquisition de services externes. Par conséquent, nous allons étudier cette question afin de combler cette lacune dans la littérature et fournir des informations approfondies sur l'apport de la segmentation de l'externalisation des RH aux décisions d'acquisition de services par les entreprises clientes.

## **Section 2 : Cadre Conceptuel**

### **1 Définition des mots clés**

- **Externalisation des ressources humaines (ERH) :**

La pratique consistant à engager des entreprises externes pour gérer des fonctions des ressources humaines telles que le recrutement, la paie et les avantages sociaux des employés (Dessler, 2020; Cooke, Shen, & McBride, 2005).

- **Segmentation des services RH :**

La division des services RH en différentes catégories ou segments en fonction des besoins spécifiques, des caractéristiques ou des comportements des employés et des exigences de l'entreprise. Cette approche permet de personnaliser et d'adapter les offres de services RH pour répondre efficacement aux attentes variées des employés et optimiser la gestion des talents (Kotler & Keller, 2016; Dessler, 2020).

- **Prise de décision :**

Le processus de sélection d'une option parmi plusieurs alternatives pour atteindre un objectif spécifique (Simon, 1997; March, 1994).

- **Satisfaction des clients :**

Le degré de contentement des clients envers un produit ou un service, basé sur la capacité de celui-ci à répondre ou à dépasser leurs attentes (Oliver, 2014; Anderson & Sullivan, 1993).

- **Conformité réglementaire :**

L'adhésion aux lois, réglementations et standards pertinents qui régissent les opérations d'une entreprise (Parker & Nielsen, 2011; Gunningham, Kagan, & Thornton, 2003).

- **Mise à disposition du personnel :**

Le processus par lequel une entreprise fournit temporairement des employés à une autre organisation pour répondre à des besoins spécifiques (Cappelli, 1999; Houseman, 2001).

## **2 Généralité sur l'externalisation des ressources humaines :**

### **2.1 Historique et définition l'Externalisation des ressources humaines :**

L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) vers ce qu'on appelle aujourd'hui les Ressources Humaines Outsourcing HRO est un sujet complexe qui remonte à plusieurs décennies (Adler, 2003).

En 1949, Henry Taub a fondé Automatic Payrolls, une entreprise pionnière dans la gestion des paies. Par la suite, en 1958, l'entreprise a été rebaptisée Automatic Data Processing (ADP), marquant ainsi une étape importante dans l'évolution de la gestion des ressources humaines. Cette transformation de la simple gestion de la paie vers une entreprise spécialisée dans le traitement des données de la paie a été une étape cruciale dans le développement des services externalisés dans le domaine des ressources humaines (Cullen et al., 2014).

Le concept d'externalisation est né au début des années 1970 aux États-Unis (Magableh, 2018 ; Zitkienè & 2015 ; Bhattacharya et al., 2013) depuis le début des années 1990, l'externalisation est devenue un sujet central pour le management stratégique, elle est considérée comme une forme organisationnelle nouvelle (BARTHELEMY 1999) elle est devenue de plus en plus attractive pour de nombreuses organisations (Adler 2007) et une approche de gestion bien connue.

En 2003, l'accord entre BP et Exult a été un moment décisif dans l'histoire de l'externalisation des ressources humaines. Cette collaboration a ouvert la voie à une nouvelle ère dans laquelle les grandes entreprises ont commencé à externaliser massivement leurs processus RH à des fournisseurs spécialisés, donnant ainsi naissance à une industrie florissante (Adler, 2003).

L'« externalisation » en anglais OUTSOURCING « out » et « source », décrivant ensemble une source externe (Rajini & Kaluarachchi. 2021), elle consiste à se procurer auprès d'un prestataire un service qui était auparavant fourni par les services internes de l'entreprise. En parallèle, les actifs et les salariés liés à cette activité sont transférés vers le prestataire. (BARTHELEMY 1999), elle implique deux parties principales, à savoir la partie qui obtient le service ou un processus - le « Client » et la partie externe qui le fournit - le « Fournisseur de services » (Olanrele et al., 2013 ; Kern & Willcocks, 2000, cité dans Bhattacharya et al., 2013, p. 400). (Rajini & Kaluarachchi 2021)

Donc l'externalisation est plus qu'une simple décision d'achat, c'est le fruit d'une décision

stratégique qui consiste à renoncer à l'exécution en interne d'une activité. (Delmotte & Sels 2005), et n'est pas qu'une solution, c'est une véritable conception stratégique de l'entreprise (Georges DROUIN, cité par (Chardin& Bouvard 2008).

Ces définitions s'appliquent sur l'externalisation en général ; les activités RH quant à elles n'ont pas été épargnées par ce phénomène d'externalisation, Bien que l'expression "Externalisation des Ressources Humaines" puisse être perçue comme un terme dur et agressif, elle est souvent associée à une interprétation critique (Chardin & Bouvard, 2008). Cette interprétation découle du constat que les missions de la fonction RH sont devenues trop variées et complexes pour être entièrement gérées en interne (Delmotte & Sels, 2005), « *Il est important donc de bien définir ce qu'est l'externalisation RH. Elle consiste, pour une entreprise, à confier durablement à un prestataire externe la prise en charge partielle ou totale d'une application, d'un processus ou d'une activité complète de la fonction RH. Cette délégation de gestion s'accompagne, le plus souvent, d'un contrat pluriannuel et d'engagements de résultats sur les coûts, les délais, la qualité, l'accessibilité des services et des systèmes* ». (Chardin& Bouvard 2008)

Pour Simon Paul Adler dans son article publié en 2007 : Prendre la décision d'externalisation des ressources humaines, a définie l'ERH comme suit : « *Une entreprise passe un contrat avec un fournisseur qui loue ses compétences, ses connaissances, sa technologie, ses services et sa main-d'œuvre pour un prix et une période convenue pour exécuter des fonctions que le client ne veut plus faire* »

Cette définition de Alder met l'accent sur les outils et les ressources d'externalisation RH, en mettant en évidence les critères qui peuvent être pris en compte dans la classification et la segmentation des services et des solution RH externalisables.

## **2.2 Les raisons de l'externalisation RH :**

Dans notre étude, il est crucial d'identifier les raisons essentielles qui incitent les entreprises à opter pour l'externalisation des ressources humaines ; Cette démarche permet de comprendre en profondeur les motivations essentielles et les avantages potentiels de cette stratégie (Raniji & Kaluarrachchi, 2021).

L'externalisation RH est une stratégie adoptée par les entreprises afin de se recentrer sur leurs compétences principales et de confier des tâches spécifiques à des prestataires spécialisés.

Cette approche se révèle particulièrement efficace pour les tâches à faible valeur ajoutée, où les tiers peuvent offrir des performances supérieures (Chardin & Bouvard, 2008). Bien que la réduction des coûts soit souvent considérée comme l'objectif principal de l'externalisation (Barthélemy, 2004); Delmotte & Sels, 2005; Dufour & Teneau, 2014), elle n'est pas le seul motif sous-jacent. En effet, les économies d'échelle réalisées par les prestataires externes contribuent à cette réduction des coûts (Barthélemy, 2004a). Cependant, d'autres facteurs tels que l'amélioration de la qualité des services, l'accès à des compétences spécialisées, la flexibilité accrue et la réduction des risques jouent également un rôle crucial dans la décision d'externalisation (Bailleux, 2020). Ainsi, les principales raisons et avantages de l'externalisation des ressources humaines sont multiples et interdépendants, comme souligné par diverses perspectives (Chardin & Bouvard, 2008; Raniji & Kaluarrachchi, 2021).

**1. Réduction des coûts et amélioration des ratios financiers :** L'externalisation permet de bénéficier de services à moindre coût tout en maintenant ou en améliorant la qualité, grâce aux économies d'échelle réalisées par les prestataires externes (Barthélemy, 2004a; Liou & Chuang, 2010; Sreedevi & Tanwar, 2018).

**2. Concentration sur le cœur de métier :** En externalisant les tâches non essentielles, les entreprises peuvent se concentrer sur leurs compétences fondamentales et libérer des ressources pour le développement de leur activité principale (Burdon & Bhalla, 2005; Chardin & Bouvard, 2008).

**3. Utilisation des compétences et installations du fournisseur:** L'externalisation permet aux entreprises d'acquérir l'expertise des prestataires de services externes, améliorant ainsi la qualité et l'efficacité opérationnelle (Amos & Gadzekpo, 2016).

**4. Amélioration de la qualité, de la productivité et de l'efficacité:** Les prestataires externes, grâce à leur expertise, offrent des services de meilleure qualité et améliorent l'efficacité opérationnelle et la productivité (Kakabadse & Kakabadse, 2003; Amos & Gadzekpo, 2016).

**5. Flexibilité accrue:** L'externalisation permet d'ajuster rapidement la portée et l'échelle des fonctions pour répondre aux besoins changeants du marché (Liou & Chuang, 2010).

**6. Favorisation de l'innovation:** Les partenaires externes, avec leur expertise et leur expérience, contribuent à l'innovation en proposant des solutions rapides aux défis technologiques et commerciaux (Sreedevi & Tanwar, 2018).

**7. Transfert des risques:** L'externalisation permet de transférer certains risques à des tiers spécialisés, réduisant ainsi la responsabilité de l'entreprise cliente (Elmuti, 2003; Vaxevanou & Konstantopoulos, 2015).

**8. Adaptation des effectifs et réduction de l'espace:** L'externalisation permet d'ajuster la taille des effectifs et de réduire l'espace physique nécessaire aux opérations, entraînant des économies supplémentaires (Amos & Gadzekpo, 2016).

**9. Amélioration de l'orientation client et du service:** Les prestataires externes offrent un service client personnalisé et efficace, renforçant la satisfaction et la fidélité des clients (Usher, 2003).

**10. Solution au manque d'investissements initiaux:** L'externalisation déplace le coût initial d'investissement vers le prestataire, permettant aux entreprises de bénéficier des services sans grands investissements initiaux (Kakabadse & Kakabadse, 2006).

**11. Obtention d'un avantage concurrentiel:** En se concentrant sur leurs activités principales et en déléguant les fonctions non essentielles, les entreprises peuvent gagner un avantage concurrentiel (Liou & Chuang, 2010; Vaxevanou & Konstantopoulos, 2015).

**12. Création de valeur :** Les actionnaires poussent souvent à une réduction immédiate des coûts, ce qui conduit à une pression financière sur les entreprises. L'externalisation devient alors une réponse tactique à ce besoin financier ponctuel. Toutefois, une approche trop centrée sur le court terme peut être dangereuse pour la fonction RH et contre-productive à long terme (Chardin & Bouvard, 2008).

**13. Complexification de la législation :** La législation sociale de plus en plus complexe transforme le service RH en gestionnaire de cette complexité, incitant à externaliser pour maintenir la conformité légale (Chardin & Bouvard, 2008).

**14. Maturité des offres sur le marché :** Les offres des prestataires de services RH évoluent continuellement, favorisant la pratique de l'externalisation grâce à des solutions innovantes et adaptées aux besoins des entreprises (Chardin & Bouvard, 2008).

**15. Variations d'effectifs et fluctuations de l'activité RH:** Les fluctuations des effectifs et des activités RH, dues à la saisonnalité ou aux mouvements du secteur, peuvent nécessiter l'externalisation de certaines tâches administratives pour une gestion efficace (Chardin & Bouvard, 2008).

**16. Développement des technologies dédiées aux RH:** L'essor des technologies de l'information et de la communication permet une gestion partagée et dématérialisée des processus RH, incitant ainsi à l'externalisation pour optimiser les processus RH grâce aux nouvelles technologies (Chardin & Bouvard, 2008).

### **2.3 Les Types de l'Externalisation RH**

L'externalisation existe sous multiples formes, chacune adaptée à des contextes spécifiques. Dans notre étude, nous nous concentrons sur l'importance des types d'externalisation RH dans la segmentation des services et des solutions RH proposés par les prestataires de l'ERH.

Selon VEDERNIKOV Mikhaïl Danilovitch (2022), l'externalisation RH peut être segmentée en trois types distincts :

Le premier type est la location de personnel. Ce type d'externalisation implique que l'employé fait partie du personnel de l'entreprise prestataire mais exécute ses services dans l'entreprise cliente sur demande. Bien que légalement lié à l'entreprise prestataire, l'employé travaille pour deux employeurs, ce qui peut créer des conflits. Pour l'entreprise prestataire, la location de personnel signifie la possibilité de réaffecter des spécialistes sans nécessiter une sélection spécifique pour chaque entreprise cliente. Pour l'entreprise cliente, seul le service de l'entreprise prestataire est facturé, évitant ainsi les relations juridiques directes avec le spécialiste (Dan Cable, 2018).

Le deuxième type est le recours à du personnel intérimaire. Dans ce cas, les entreprises clientes engagent des spécialistes pour des tâches spécifiques et temporaires. Une fois la tâche terminée, l'entreprise n'a plus besoin des services du spécialiste, ce qui rend l'externalisation plus économique. L'entreprise prestataire assume la responsabilité de la sélection et de la gestion des spécialistes, pouvant constituer des équipes efficaces pour des projets ponctuels. Les entreprises clientes préfèrent souvent cette option pour sa flexibilité et sa garantie de résultats, évitant ainsi les pertes potentielles liées à l'absence de personnel permanent (Dan Cable, 2018).

Le troisième type est outstaffing (littéralement la sous-traitance en français), où l'entreprise prestataire intègre des spécialistes de l'entreprise cliente dans son équipe. Contrairement au personnel intérimaire, l'outstaffing n'implique pas un contrôle total de l'entreprise prestataire sur les fonctions et le travail des spécialistes. L'entreprise prestataire fournit un support administratif et comptable, mais n'exerce aucun contrôle direct sur les activités des spécialistes, contrairement au personnel temporaire (KOZLOV, 2017).

Dans une étude de Rajini et Kaluarachchi : Comprendre l'externalisation du point de vue du client : revisiter la littérature existante (2021), différentes typologies d'externalisation ont été examinées pour mieux comprendre leurs implications pour les clients.

Selon Gandhi et al. (2012), les projets d'externalisation peuvent être catégorisés en fonction de leur localisation géographique, avec les distinctions **Onshore** et **Offshore**. L'externalisation Onshore implique l'utilisation de fournisseurs dans le même pays, tandis que l'externalisation Offshore implique des fournisseurs dans des pays différents. Cette distinction est cruciale pour comprendre les dynamiques de coûts et de gestion associées à chaque type.

De plus, Gilley et Rasheed (2000) ont proposé une classification basée sur la nature des activités externalisées. **L'externalisation périphérique** concerne les activités opérationnelles et moins stratégiques, tandis que l'externalisation de base concerne les activités cruciales pour la réussite à long terme. Cette classification met en lumière la diversité des décisions d'externalisation prises par les entreprises en fonction de leurs priorités stratégiques.

Une autre distinction est faite entre **l'externalisation traditionnelle, stratégique et futuriste** (Franceschini et al., 2003 cité dans Gandhi et al., 2012). L'externalisation traditionnelle vise la réduction des coûts, tandis que l'externalisation stratégique vise à créer de la valeur à travers un partenariat plus étroit entre les parties. L'externalisation futuriste cherche à assurer une position de marché solide à long terme, basée sur une vision commune entre le client et le fournisseur.

Magableh (2018) ajoute à cette diversité en distinguant entre **l'externalisation totale** et **sélective**, selon que le projet entier ou seulement des fonctions spécifiques sont externalisés. Ces nuances sont essentielles pour comprendre comment les organisations structurent leurs relations avec les fournisseurs externes en fonction de leurs besoins spécifiques.

Enfin, **l'externalisation des tâches**, considérée comme la forme la plus ancienne d'externalisation, est également abordée (Tuomela & Puhto, 2001). Cette approche consiste à externaliser des tâches spécifiques plutôt que des fonctions entières, offrant une flexibilité accrue aux organisations tout en réduisant les coûts.

Jeroen Delmotte & Luc Sels, dans leur ouvrage, *L'outsourcing des RH opportunité ou menace ?* (2005) ont cité 18 Types en faisant référence à Gilley & Rasheed (2000) : « *on peut regrouper les diverses formes d'outsourcing sur base de deux critères : **l'ampleur** et **la profondeur** de l'externalisation.*

*L'ampleur fait référence au type et au nombre d'activités qui sont externalisées. La profondeur peut se définir comme le critère qui permet de voir dans quelle mesure une organisation externalise une activité déterminée. En utilisant ces deux critères, on peut analyser dans quelle mesure (profondeur) les organisations externalisent des activités, soit purement opérationnelles, soit plutôt tactiques et stratégiques (ampleur). Nous allons maintenant nous concentrer surtout sur la profondeur de l'externalisation ».* (Delmotte & Luc, 2005).

**Tableau 2** : Les différentes formes de l'outsourcing

<b>Forme</b>	<b>Description</b>
Outsourcing	Transfert à une organisation externe, sur une base régulière, d'activités RH qui étaient auparavant exécutées en interne (ou que l'organisation a la capacité d'exécuter en interne).
Peripheral outsourcing	Transfert à un fournisseur externe d'activités moins importantes d'un point de vue stratégique, qui ont plutôt une fonction de support.
Strategic (core) outsourcing	Externalisation d'activités qui sont également importantes pour le succès à long terme de l'organisation.
Quasi outsourcing	On crée d'abord une société-sœur et on transfère ensuite les activités vers celle-ci.
Insourcing total	La majeure partie de l'activité (80% minimum) relève de la responsabilité directe de l'organisation interne.
Outsourcing total	Transfert total (80% minimum) d'une activité à un prestataire externe.
Outsourcing sélectif	Externalisation de certaines parties d'une activité (20% minimum, 80% maximum), les autres parties continuant à être exécutées en interne
Transitional outsourcing	Externalisation temporaire de certaines activités. On fait temporairement appel à l'outsourcing jusqu'à ce que l'activité puisse être effectuée en interne.
Business Process Outsourcing	Externalisation de l'intégralité d'un processus ou d'une fonction.
Business Benefit Outsourcing	Forme d'outsourcing où les avantages spécifiques que le fournisseur peut apporter à l'entreprise sont spécifiés et où les paiements sont liés à la réalisation de ces avantages.
Value added outsourcing	Externalisation d'une activité parce que l'on estime que le fournisseur peut créer une valeur ajoutée, au-delà des possibilités de l'organisation interne.
Co-sourcing	Exécution d'une activité en collaboration avec un fournisseur
Multi-sourcing	Forme d'outsourcing où l'on confie un travail à plusieurs fournisseurs qui sont tenus par contrat de collaborer entre eux.
Backsourcing	La reprise en interne de l'activité ou de la fonction qui était auparavant externalisée.
Transformational outsourcing	Association avec le fournisseur sous la forme d'une joint venture ou d'une alliance stratégique.
Shared service center	Regroupement d'activités dans un département spécialisé, un centre de services spécialisé qui se consacre au traitement de transactions journalières pour plusieurs unités de l'entreprise.
Offshoring	Forme d'outsourcing où l'exécution de processus est (en partie) transférée vers des pays à bas salaires.
Outtasking	Louage de personnel qualifié pour exécuter un travail spécifique ou gérer un projet spécifique

Source : (Jeroen Delmotte & Luc Sels, 2020)

Les diverses formes et types d'externalisation des ressources humaines offrent aux entreprises clientes un éventail d'options pour établir des relations avec les prestataires de services et les employés, en tenant compte de la nature du besoin de ces derniers (VEDERNIKOV, 2022). Le choix d'une forme spécifique d'externalisation dépend de divers facteurs, tels que la taille de l'entreprise et la nature des processus à externaliser (Delmotte & Luc, 2005).

## **2.4 Les inconvénients et les risques de l'externalisation des ressources humaines :**

L'ERH présente divers avantages pour les entreprises, mais elle comporte également des inconvénients significatifs qui doivent être soigneusement évalués avant de prendre une décision. En s'appuyant sur les travaux de Delmotte et Sels (2005), Chardin et Bouvard (2008), et Bailleux (2020), plusieurs risques et défis principaux de l'externalisation RH émergent.

### **1. Perte de contrôle et dépendance envers le prestataire :**

L'un des principaux inconvénients de l'ERH est la perte de contrôle sur les activités déléguées ; Les entreprises peuvent devenir dépendantes de leurs prestataires, ce qui peut compliquer la gestion et la supervision des tâches externalisées (Delmotte & Sels, 2005; Bailleux, 2020). Cette dépendance est exacerbée si l'entreprise perd les compétences nécessaires pour évaluer et contrôler efficacement le prestataire (Bailleux, 2020). De plus, le manque de maîtrise des activités externalisées peut engendrer des coûts imprévus et réduire la flexibilité de l'entreprise (Delmotte & Sels, 2005).

### **2. Perte d'expertise et de connaissances :**

L'externalisation peut entraîner une perte d'expertise interne, car les compétences et les connaissances nécessaires pour mener à bien les activités externalisées peuvent diminuer au sein de l'entreprise (Delmotte & Sels, 2005; Chardin & Bouvard, 2008). Cette perte d'expertise peut nuire à la capacité de l'entreprise à innover et à s'adapter aux nouvelles exigences du marché (Chardin & Bouvard, 2008). De plus, en cas de retour à une gestion interne de ces activités (backsourcing), l'entreprise peut se trouver en difficulté pour reconstituer les compétences perdues (Delmotte & Sels, 2005).

### **3. Impact négatif sur le personnel :**

L'externalisation peut également affecter négativement les employés restants, provoquant un sentiment d'insécurité et de méfiance. La crainte de perdre leur emploi ou de voir leurs conditions de travail se détériorer peut diminuer leur moral et leur productivité (Delmotte &

Sels, 2005; Bailleux, 2020). Les travailleurs peuvent percevoir l'externalisation comme une trahison, ce qui peut générer des résistances et des conflits internes (Bailleux, 2020). Ces réactions peuvent se manifester par des grèves ou une diminution volontaire de la productivité (Bailleux, 2020).

#### **4. Coûts cachés et irréversibilité**

Les coûts cachés de l'externalisation, tels que les coûts de recherche et de contractualisation, les coûts de transition, et les coûts de gestion de la relation avec le prestataire, peuvent dépasser les économies initialement prévues (Delmotte & Sels, 2005). De plus, une fois engagée, la décision d'externalisation peut être difficilement réversible en raison des coûts et des efforts nécessaires pour réinternaliser les activités (Delmotte & Sels, 2005). Cette irréversibilité potentielle peut représenter un risque important pour l'entreprise (Bailleux, 2020).

#### **5. Risques de conflits culturels et de fuites d'information**

Les différences culturelles entre l'entreprise et le prestataire peuvent entraîner des conflits et des incompréhensions, affectant négativement la collaboration (Delmotte & Sels, 2005; Bailleux, 2020). Par ailleurs, le risque de fuites d'information confidentielle est une préoccupation majeure, surtout lorsque le prestataire travaille avec plusieurs clients, dont certains peuvent être des concurrents directs (Delmotte & Sels, 2005).

Bien que l'externalisation des RH offre des avantages potentiels, elle présente également des risques significatifs qui doivent être anticipés et gérés. Les entreprises doivent s'assurer de maintenir un contrôle adéquat, préserver leur expertise interne, gérer les impacts sur le personnel, et évaluer soigneusement les coûts cachés et les risques de conflits culturels et de fuites d'information avant de décider d'externaliser leurs fonctions RH.

### **3 Généralités sur la fonction RH**

#### **3.1 Définition de la fonction RH**

La fonction des ressources humaines (RH) est le cœur battant de toute organisation, agissant comme un pivot crucial pour la gestion efficace des employés et la réalisation des objectifs organisationnels (Armstrong, 2014). Elle englobe une gamme diversifiée d'activités, chacune essentielle à la santé et à la prospérité d'une entreprise, telle que :

Le recrutement est l'une des premières responsabilités des RH, elles sont chargées d'identifier les talents prometteurs, d'évaluer leurs compétences et leur adéquation culturelle avec l'organisation, puis de les intégrer harmonieusement dans l'équipe existante (Ulrich et al., 2012).

La formation et le développement des employés sont des aspects cruciaux pour garantir que le personnel possède les compétences nécessaires pour exceller dans leurs fonctions. Les RH conçoivent des programmes de formation sur mesure, veillant à ce que les employés aient les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux exigences changeantes du marché (Boxall & Purcell, 2016).

Ainsi que la gestion des performances qui est une autre dimension clé des RH., elles évaluent régulièrement les performances des employés, fournissent des commentaires constructifs et identifient les opportunités d'amélioration. En récompensant les réalisations et en fournissant un soutien là où il est nécessaire, elles contribuent à maintenir un niveau élevé de motivation et d'engagement parmi les employés (Dessler, 2020).

Parallèlement à ces responsabilités opérationnelles, les RH sont également chargées de garantir la conformité aux réglementations du travail, elles veillent à ce que l'entreprise respecte les lois et les réglementations en matière d'emploi, de santé et de sécurité, évitant ainsi les litiges juridiques et les sanctions potentielles (Armstrong, 2014).

Enfin, les RH jouent un rôle stratégique en alignant les objectifs individuels des employés avec les objectifs globaux de l'organisation. Elles développent des politiques et des pratiques qui favorisent un environnement de travail productif et positif, où les employés se sentent valorisés et motivés à contribuer au succès de l'entreprise (Barabel & Meier, 2014).

En somme, la fonction des ressources humaines est bien plus qu'un simple service de soutien, elle est le moteur qui alimente la croissance et la réussite d'une organisation, en veillant à ce que son capital humain soit pleinement exploité et valorisé (Ulrich et al., 2012).

### **3.2 La stratégie RH**

La stratégie des ressources humaines (RH) est essentielle pour la gestion stratégique des entreprises, cherchant à harmoniser les pratiques RH avec les objectifs globaux pour optimiser la contribution des employés à leur réussite. Impliquant la planification, le développement et

la mise en œuvre de politiques et de programmes RH spécifiques, elle vise à soutenir les objectifs commerciaux à long terme de l'organisation (Boxall & Purcell, 2016).

Étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise, elle doit s'aligner sur ses objectifs pour garantir une utilisation efficace du capital humain. Par exemple, une entreprise axée sur l'innovation peut concentrer sa stratégie RH sur le recrutement et le développement de talents créatifs pour stimuler l'innovation interne (Becker & Huselid, 2006).

La stratégie RH peut être définie comme un ensemble de décisions et d'actions planifiées visant à optimiser la contribution des employés à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Cela implique l'élaboration de politiques, de pratiques et de programmes RH qui favorisent l'efficacité organisationnelle, la satisfaction des employés et la réalisation des objectifs commerciaux (Wright & McMahan, 2011).

Les principaux objectifs de la stratégie RH comprennent la rétention des talents, l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la satisfaction des employés et la création d'un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, la stratégie RH doit être axée sur le développement des compétences, la gestion de la diversité, la promotion de la culture organisationnelle et l'adaptation aux changements internes et externes (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Sa mise en œuvre implique plusieurs étapes, notamment la planification stratégique des RH, le développement de politiques et de pratiques RH spécifiques, et la mise en œuvre de programmes visant à optimiser le capital humain de l'entreprise, cela peut inclure des investissements dans la formation et le développement des compétences, des initiatives de gestion du changement et des mesures visant à promouvoir un leadership efficace et une culture d'entreprise positive (Stone et al., 2020).

### **3.3 Le rôle de la fonction RH**

La fonction RH a une importance capitale dans la dynamique globale d'une entreprise. Bien que divers auteurs aient abordé le rôle des RH, nous avons choisi de nous pencher sur la perspective d'Ulrich et de son équipe, car elle offre un cadre solide et pertinent pour notre étude.

Selon Ulrich et al. (1995), les RH jouent plusieurs rôles cruciaux qui impactent directement la performance organisationnelle, dans leur ouvrage "Human Resources Champions" (1996),

Ulrich met en avant quatre rôles majeurs de la fonction RH : le partenaire stratégique, l'expert administratif, le champion des employés et le moteur du changement.

Chacun de ces rôles contribue de manière significative à l'efficacité et à la performance globale de l'entreprise (Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, 1995; Ulrich, 1996).

Premièrement, en qualité de **partenaire stratégique**, la fonction RH collabore étroitement avec la direction pour aligner les pratiques RH sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, cette collaboration implique une compréhension profonde des besoins actuels et futurs de l'organisation en matière de main-d'œuvre, ainsi qu'une anticipation des défis et des opportunités du marché. Grâce à cette coopération, les RH peuvent contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de gestion des talents favorisant la croissance et la compétitivité à long terme (Ulrich, 1996).

Deuxièmement, en tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est responsable de la gestion efficiente des processus et des opérations liés aux employés. Cela inclut la gestion des dossiers du personnel, la paie, la conformité réglementaire, la gestion des avantages sociaux, et autres tâches administratives cruciales. En veillant à l'exécution efficace de ces processus, conformément aux réglementations en vigueur, les RH contribuent à maintenir un environnement de travail organisé et en conformité avec les normes légales et éthiques (Ulrich et al., 1995).

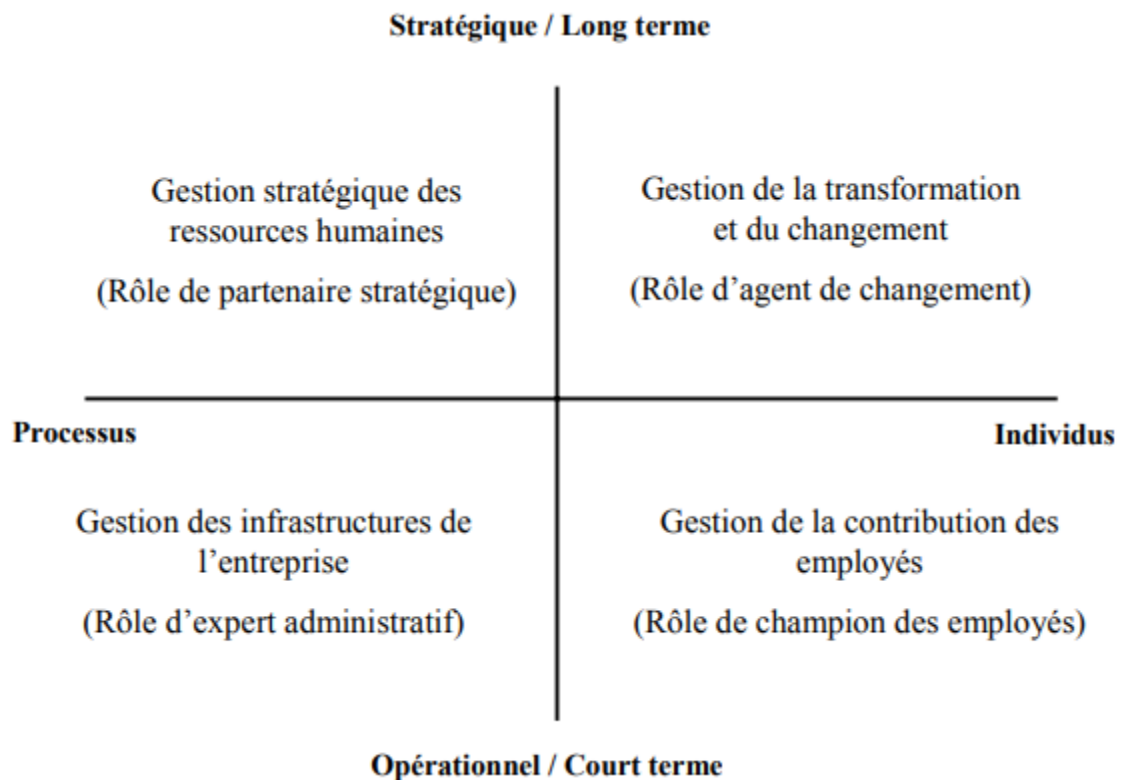
Troisièmement, en qualité de **champion des employés**, la fonction RH s'efforce de prendre en compte les besoins et les préoccupations des employés dans les décisions organisationnelles. Cela suppose de promouvoir une culture d'entreprise inclusive, de soutenir le développement professionnel des employés, et d'assurer des politiques et pratiques RH équitables et transparentes. En cultivant un climat de travail où les employés se sentent valorisés et engagés, les RH contribuent à accroître la motivation, la productivité et la rétention du personnel (Ulrich, 1996).

Enfin, en tant que **moteur du changement**, la fonction RH joue un rôle crucial dans la facilitation de l'adaptation organisationnelle et de la transformation. Cela peut impliquer la conception et la mise en œuvre de programmes de développement des talents, de formation au leadership, ou de gestion du changement pour accompagner les transitions organisationnelles. En encourageant l'innovation, en favorisant une culture d'apprentissage continu, et en développant les compétences nécessaires pour relever les défis du marché, les RH contribuent

à positionner l'entreprise pour réussir dans un environnement en constante évolution (Ulrich, 1996; Ulrich et al., 1995).

En outre, l'article de Filiatrault et ses collaborateurs (2007) sur les rôles des services RH et la performance organisationnelle met en évidence l'importance de ces rôles dans la création de valeur pour l'organisation. En effet, en remplissant efficacement ces fonctions, la fonction RH peut jouer un rôle crucial dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, en maximisant la contribution des employés à sa réussite à long terme.

**Figure 1:** Modèle des rôles des services et des professionnels RH



Source : Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ? Ève-Marie FILIATRAULT, 2007, Ulrich, 1996, p24

### **3.4 La prise de décision RH et son lien avec l'externalisation RH**

La prise de décision dans le domaine des ressources humaines (RH) revêt une importance capitale, surtout lorsqu'elle est liée à des processus d'externalisation, ce processus, qui implique l'évaluation, la sélection et la mise en œuvre des politiques et des pratiques relatives aux employés, est essentiel pour atteindre les objectifs de l'organisation (Decenzo & Robbins, 2016).

Lorsque les entreprises envisagent l'externalisation de certaines fonctions RH, telles que le recrutement, la formation ou la gestion de la paie, la prise de décision devient encore plus critique, car selon Dessler, 2020, l'externalisation RH nécessite une évaluation minutieuse des besoins organisationnels, des coûts et des avantages potentiels ; Les responsables RH doivent décider quelles tâches peuvent être externalisées sans compromettre la qualité du service ou la satisfaction des employés.

En effet, la gestion des talents est un aspect crucial de la prise de décision RH, même dans le contexte de l'externalisation. En choisissant de sous-traiter certaines fonctions RH, les entreprises doivent s'assurer que les fournisseurs externes possèdent les compétences nécessaires pour répondre à leurs besoins spécifiques (Decenzo & Robbins, 2016). Cela nécessite une analyse approfondie des compétences et des capacités des fournisseurs potentiels, ainsi qu'une évaluation de leur compatibilité avec la culture et les valeurs de l'entreprise.

Parallèlement, la prise de décision RH dans le cadre de l'externalisation doit également prendre en compte les implications sur la satisfaction des employés. Bien que l'externalisation puisse offrir des avantages tels que des économies de coûts ou un accès à une expertise spécialisée, elle peut également susciter des inquiétudes parmi les employés concernant la sécurité de l'emploi ou la qualité des services (Dessler, 2020). Les responsables RH doivent donc communiquer de manière transparente et proactive avec les employés pour atténuer les craintes et maintenir leur engagement envers l'organisation.

La prise de décision RH liée à l'externalisation a un impact direct sur la performance organisationnelle. Selon Armstrong (2014), les entreprises doivent évaluer attentivement les conséquences potentielles de l'externalisation sur leur efficacité opérationnelle, leur flexibilité et leur capacité à innover, en prenant des décisions éclairées sur les fonctions à externaliser et

les partenaires à engager, les responsables RH peuvent contribuer à renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

### **3.5 La digitalisation des processus RH**

La digitalisation des processus RH est devenue une tendance majeure dans le domaine des ressources humaines, offrant de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité et la productivité des opérations RH (Bondarouk & Ruel, 2019). Cette transformation implique l'utilisation de technologies telles que les logiciels de gestion des talents, les plateformes de recrutement en ligne et les systèmes de gestion des performances pour automatiser et rationaliser les processus traditionnels (Strohmeier, 2013).

Dans ce contexte, l'externalisation RH peut être étroitement liée à la digitalisation des processus. En externalisant certaines fonctions RH, les entreprises peuvent tirer parti des capacités technologiques avancées des prestataires de services externes pour optimiser leurs processus internes (Gamble & Blackwell, 2001). Par exemple, en externalisant la paie ou le traitement des avantages sociaux à des fournisseurs spécialisés, les entreprises peuvent accéder à des systèmes informatiques sophistiqués qui automatisent les calculs de paie et simplifient la gestion des avantages pour les employés, tels que le système utilisé par Wilson's solutions Algeria via la plateforme de son partenaire RemoFirst (source : Procédures de Wilson's solutions Algeria).

De plus, la digitalisation des processus RH peut faciliter la gestion des relations avec les fournisseurs externes. Les entreprises peuvent utiliser des plateformes en ligne pour surveiller et évaluer les performances de leurs fournisseurs, accéder à des rapports en temps réel sur les niveaux de service et assurer une communication transparente tout au long du processus d'externalisation (Bondarouk & Ruel, 2019).

Elle soulève également des questions et des défis liés à l'externalisation ; Par exemple, la confidentialité des données des employés peut devenir une préoccupation majeure lorsque des informations sensibles sont partagées avec des fournisseurs externes via des plateformes numériques (Strohmeier, 2013), les entreprises doivent donc veiller à mettre en place des protocoles de sécurité robustes pour protéger les données des employés contre les violations potentielles.

En outre, la digitalisation des processus RH peut avoir un impact sur la relation entre les employés et les fournisseurs externes. Alors que la technologie facilite la communication et la

collaboration à distance, elle peut également entraîner une distance accrue entre les employés et les prestataires de services externes, ce qui peut affecter la qualité du service et la satisfaction des employés (Gamble & Blackwell, 2001).

De nombreuses opportunités sont offertes par la digitalisation des processus RH pour améliorer l'efficacité et la productivité des opérations RH, mais également des défis uniques en matière d'externalisation sont soulevés par celle-ci, en comprenant et en abordant de manière proactive ces défis, les avantages de la digitalisation peuvent être maximisés tout en minimisant les risques potentiels associés à l'externalisation.

# **CHAPITRE 03 : Cadre Méthodologique et Contexte Pratique**

## **Section 1 : Cadre Méthodologique :**

Toute recherche nécessite un cadre méthodologique rigoureux pour garantir la fiabilité des résultats. Cette section présente le positionnement épistémologique de la recherche ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Elle clarifie le cheminement méthodologique suivi et assoit la crédibilité du travail effectué.

### **1 L'approche Méthodologique**

#### **1.1 Définition de l'approche méthodologique**

L'évaluation de la validité d'un cadre théorique repose sur diverses techniques et méthodes de collecte de données, telles que la recherche descriptive, la recherche empirique, l'analyse statistique, les études de cas et les expérimentations. Ces approches permettent d'examiner, d'analyser et de valider le cadre théorique dans le contexte de la recherche (Sidibe, 2018). Elles offrent des perspectives différentes et complémentaires pour explorer et tester les hypothèses et concepts théoriques.

La collecte de données dans le monde réel, à travers des observations directes, des enquêtes, des entretiens ou d'autres méthodes de collecte d'informations, est essentielle. Les données ainsi collectées sont ensuite analysées et interprétées pour évaluer la véracité du cadre théorique. Cette confrontation entre la théorie et les données empiriques permet de valider, d'affiner ou de remettre en question les modèles conceptuels existants, contribuant ainsi à l'avancement des connaissances dans le domaine étudié (Aktouf, 1987).

La méthodologie peut être définie comme l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les adapter de manière rigoureuse à l'objet précis de la recherche, ainsi qu'aux objectifs poursuivis (Aktouf, 1987). Une approche méthodologique appropriée est cruciale pour garantir la rigueur et la pertinence de la recherche. Elle doit être soigneusement réfléchie et justifiée en fonction des spécificités de l'objet d'étude, des questions de recherche et des objectifs visés. Une approche méthodologique solide et bien adaptée renforce la crédibilité des résultats obtenus et facilite leur interprétation et généralisation.

## **1.2 Choix méthodologique**

Pour notre étude qualitative, les entretiens semi-directifs ont été choisis pour atteindre les objectifs de recherche. Cette méthode permet de guider le discours par des questions spécifiques tout en laissant une certaine liberté à l'interviewé pour développer ses réponses de manière approfondie. Les entretiens semi-directifs offrent un équilibre entre un cadre défini par des thèmes et questions préparés à l'avance et une ouverture pour capter la richesse des expériences et des points de vue des participants (Fenneteau, 2015).

Cette approche permet de collecter des informations précises et pertinentes, en fonction des questions définies, tout en laissant la possibilité d'approfondir certains aspects émergents au fil de la discussion. Contrairement à une étude quantitative visant à recueillir de grandes quantités de données pour effectuer des analyses statistiques, notre objectif est de collecter des données qualitatives riches pour obtenir des explications détaillées sur les perceptions, motivations et expériences des participants.

## **1.3 Positionnement épistémologique**

La recherche adoptant un positionnement épistémologique constructiviste soutient que les individus construisent activement leur propre réalité sociale à travers leurs interactions avec l'environnement et les autres acteurs sociaux. Cette approche met l'accent sur la compréhension subjective de la réalité et la manière dont les personnes attribuent du sens aux phénomènes sociaux.

La méthodologie qualitative impliquant des entretiens, des observations participantes et des récits de vie permet d'explorer en profondeur les perceptions, motivations et processus décisionnels des différents acteurs. Cette posture constructiviste est particulièrement adaptée pour appréhender la complexité des expériences humaines, des processus organisationnels et des dynamiques sociales liées à la problématique de la segmentation des RH et leur externalisation.

## **2 Méthodes de Collecte de Données :**

Une approche multi-méthodes combinant différentes techniques de collecte de données qualitatives a été adoptée pour cette étude. Cette triangulation permet d'approfondir la compréhension du phénomène étudié en le capturant sous différents angles et de renforcer la crédibilité des résultats obtenus.

## **2.1 Observation :**

L'observation directe est utilisée pour saisir les pratiques de WSA qui permettent de comprendre en profondeur le processus de segmentation des services et solutions ERH, les dynamiques organisationnelles, ainsi que les facteurs influent la prise de décision et les interactions avec les clients dans le cadre de la commercialisation des solutions ERH. Cette section présente les principaux aspects observés au cours des séances de présentation, des réunions de négociation finale et du déroulement de l'ERH au sein de WSA.

Lors des sessions de présentation des solutions ERH de WSA, nous avons observé comment WSA présente ses solutions ERH segmentées, en notant les techniques de présentation utilisées, les points forts pour chaque segment de marché, et l'adaptation de la présentation en fonction du public. Nous avons également identifié les questions fréquemment posées par les clients, leurs préoccupations principales et leurs demandes spécifiques. La manière de communication de WSA a été documentée, en particulier le style de communication, l'utilisation de supports visuels, et la clarté et l'efficacité de l'explication. De plus, nous avons noté les méthodes utilisées par WSA pour aider les clients à exprimer et identifier leurs besoins, y compris les questions de découverte posées et les techniques d'écoute active employées.

Lors des réunions de négociation finale entre WSA et le client, nous avons observé comment les clients prennent leurs décisions durant ces séances et quels facteurs influencent le plus cette prise de décision. Les interactions pendant la négociation ont également été observées, en mettant en évidence la dynamique des discussions, les arguments principaux des deux parties et les compromis réalisés.

Enfin, nous avons observé le déroulement de l'ERH au sein de WSA, en nous concentrant sur la dynamique organisationnelle, les interactions entre les membres de l'équipe, le style de leadership et la culture d'entreprise. Nous avons noté la structure hiérarchique et les rôles et responsabilités des différents membres de l'organisation à travers l'organigramme. La cartographie des processus internes pour la gestion de l'ERH a été observée, la succession des tâches (workflows) et les points de contrôle clés.

Pour structurer nos observations, une grille d'observation a été établie, identifiant les principales dimensions et comportements observés. Cette grille facilitera l'analyse systématique des données recueillies.

**Tableau 3:** Grille d'Observation

<b>Catégorie</b>	<b>Dimension</b>	<b>Comportement Observé</b>	<b>Notes Contextuelles</b>
Sessions de Présentation	Techniques de Présentation	Utilisation de supports visuels, adaptation aux segments de marché	Diaporamas, démonstrations en direct
	Questions des Clients	Préoccupations principales, demandes spécifiques	Questions sur les fonctionnalités, coûts
	Manière de Communication	Style de communication, clarté des explications	Langage utilisé, techniques de persuasion
	Aide à l'Identification des Besoins	Techniques d'écoute active, questions de découverte	Ateliers, séances de questions-réponses
Réunions de Négociation	Prise de Décision	Facteurs influençant la décision finale	Arguments de vente, comparaisons avec la concurrence
	Interactions pendant la Négociation	Dynamique des discussions, compromis réalisés	Points de désaccord, solutions proposées
Déroulement de l'ERH	Dynamique Organisationnelle	Interactions entre membres de l'équipe, style de leadership	Réunions d'équipe, gestion de projets
	Organigramme	Structure hiérarchique, rôles et responsabilités	Hiérarchie, communication interne
	Cartographie des Processus	Processus internes, points de contrôle clés	Workflows, efficacité des processus

Source : Réaliser par nous-même.

## **2.2 Entretiens :**

Les entretiens semi-directifs permettent d'explorer en profondeur les perceptions, expériences et points de vue des participants tout en maintenant une certaine structure pour cibler les thèmes clés de la recherche. Ils combinent des questions prédéterminées avec une flexibilité pour explorer des pistes émergentes, offrant ainsi un équilibre entre une structure initiale et une ouverture à la découverte, ce qui assure une collecte de données riche et nuancée (Aktouf, 1987).

## **3 Échantillonnage**

Pour cette étude, un échantillonnage intentionnel ou sélectif sera utilisé, répondant au principe de saturation, et ciblant trois groupes distincts pour obtenir une perspective variée et complète. Les trois catégories de participants sont les employés de Wilson's solutions Algeria, les clients de Wilson's solutions Algeria, et les entreprises concurrentes offrant des services ERH similaires.

Les employés de WSA fourniront une perspective interne sur les pratiques, stratégies et processus de l'entreprise en matière de segmentation et de prestation des services ERH, permettant de comprendre comment ces processus sont mis en œuvre et perçus de l'intérieur.

Les clients de WSA, en tant que bénéficiaires directs des services ERH, offriront une perception externe des services, aidant à évaluer l'efficacité et la pertinence de la segmentation des services, et à identifier les points forts et les zones d'amélioration.

Les entreprises concurrentes apporteront une perspective comparative pour évaluer les pratiques de Wilson's solutions Algeria par rapport à celles de concurrents directs, permettant ainsi d'identifier des pratiques exemplaires et des opportunités d'amélioration.

L'échantillon se compose de cinq personnes : deux employés travaillant chez Wilson's solutions Algeria, deux clients de Wilson's solutions Algeria, et un représentant d'une entreprise offrant des services ERH similaires.

L'échantillonnage repose sur le principe de saturation théorique, selon lequel la collecte de nouvelles données cesse d'apporter des informations supplémentaires significatives, assurant une compréhension exhaustive des différentes perspectives et dimensions du phénomène étudié, garantissant ainsi la richesse et la pertinence des données recueillies (Creswell, 2014).


## Section 2 : Contexte organisationnel

### 1 Présentation de l'entreprise Wilson's solutions Algeria

#### 1.1 Présentation de l'entreprise :

La SARL Wilson's solutions Algeria, est une entreprise spécialisée dans le domaine de l'externalisation de la Ressource Humaine, capitalisant 12 ans d'expérience et de développement de solutions d'ERH, elle propose une panoplie de services et de solutions, allant du conseil et de l'accompagnement, passant par la gestion de la paie jusqu'à la mise à dispositions du personnel.

**Tableau 4:** Présentation de la SARL Wilson s solution Algeria

Forme juridique	SARL
Secteur	Externalisation RH
Siège sociale	Zeralda, Alger, Algerie
Présence à l'international	Alicante, Espagne
Taille de l'entreprise	15-20
Personnel global (Collaborateurs)	100-150
Spécialisation	Mise à disposition du personnel
Chiffre d'affaires 2023	115.000 KDA
Logo	
Nom de solutions	Wilcare, Wilhelp, Wilthink, Wildo.
Logo des Solutions RH	

Source : Etablie par nous-même selon les Document interne de Wilson's solutions Algeria

## **1.2 Présentation des services de l'entreprise :**

Les services proposés par WSA dans le domaine RH sont appelés « HR Solutions » dont chacune d'elle dispose d'une identification abrégée en Anglais reflétant le sens de la solution.

### **1.2.1 Les solutions Wilcare :**

Qui veut dire « Will care about you » soit « Nous prendrons soins de vous » ; L'entreprise offre deux solution Wilcare :

Wilcare by consultancy, est une offre de conseil en RH, destinée à assurer l'excellence de la qualité, pour l'ensemble des aspects RH. Qu'il s'agisse d'audit, de management RH, de techniques de gestion, de digitalisation ou même des relations humaines (Well-being)

Wilcare by activity, permet la délégation de certaines activités des services RH, voir son externalisation selon les besoins des entreprises. L'intervention de Wilson s'étendra de l'établissement de la fiche de poste à l'intégration du salarié et de la gestion des présences à l'élaboration de la paie en passant par la gestion sociale, fiscale et parafiscale en assurant que l'ensemble des activités RH soient prises en charge avec rigueur et célérité.

### **1.2.2 Les solutions Wilhelp :**

Qui veut dire « We will help you » soit « Nous vous aiderons » ; L'entreprise offre deux solution Wilhelp :

Offre des solutions adéquates en mettant à la disposition des clients un personnel qualifié, doté de compétences et de technicités répondant aux attentes quelques soit le domaine d'activité des entreprises clientes.

Wilhelp basic : offre une prise en charge exclusivement administrative, aussi appelée le portage salarial.

Wilhelp full : offre une mise à disposition du personnel avec une prise en charge totale des employés et une gestion RH intégrale.

### **1.2.3 La solution Wilthink :**

Qui veut dire « We will think for you » soit « Nous réfléchissons pour vous », cette solution permet d'externaliser le département RH du client de bout en bout, sans mettre à sa disposition l'ensemble du personnel opérationnel.

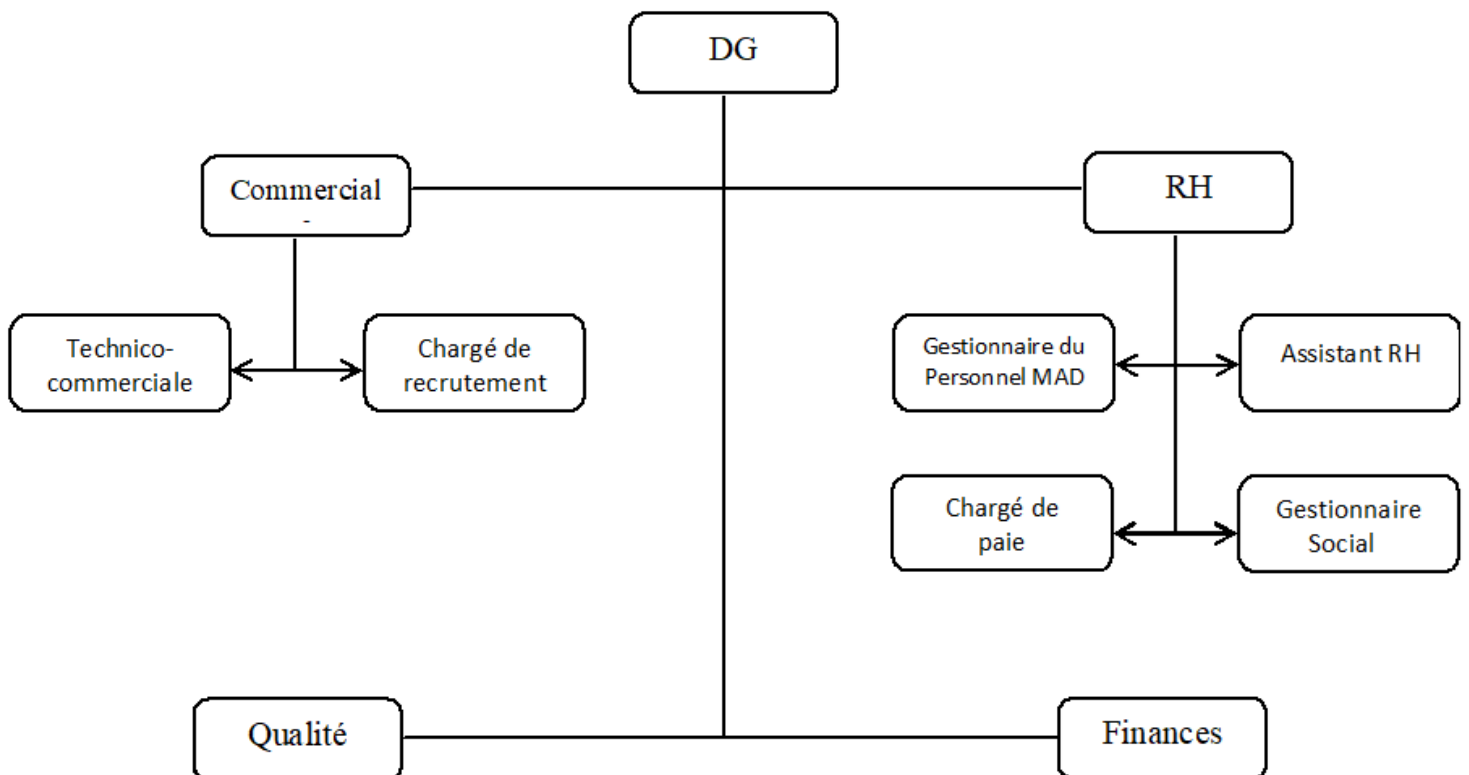
### 1.2.4 La solution Wildo :

Qui veut dire « We will do it for you » soit « Nous le ferons pour vous », l'entreprise met à disposition du client son propre capital humain et une administration RH afin de l'accompagner vers la concrétisation de ses projets, c'est l'externalisation RH totale.

#### 1.1. Organisation de Wilson's solutions Algeria

L'organisation de WSA est composée de quatre services sous la direction générale, le service le plus complexe est le service de la ressource humaine, car il gère à la fois le processus de support interne, ainsi que les processus de réalisation, de fait que le domaine des RH est le cœur de métier de l'entreprise.

Figure 2: Organigramme de la SARL Wilson's solutions Algeria




Source : Document interne de Wilson's solutions Algeria

## 2 Présentation de service de Wilson's talents

La SARL Wilson's Talents, filiale de Wilson's Solutions Algeria qui détient 66 % de son capital social, est un Organisme Privé Agréé de Placement (OPAP). Elle est agréée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale, et conventionnée avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

Wilson's Talents est une entreprise de services de recrutement qui facilite la mise en relation entre candidats et employeurs via sa plateforme numérique, un site web dédié. Elle entreprend de valoriser les marques employeurs et les offres d'emploi des recruteurs, assurant une diffusion rapide et efficace à un large choix de candidatures correspondant à leurs besoins. Les candidats, de leur côté, bénéficient d'une mise en contact réactive avec les partenaires employeurs de Wilson's Talents et d'un accès rapide aux annonces.

**Tableau 5:** Présentation de la SARL Wilson s talents

Forme juridique	SARL
Secteur	Service RH
Siège sociale	Zeralda, Alger, Algerie
Spécialisation	Recrutement
Site web	<a href="http://www.WilsonsTalents.com">www.WilsonsTalents.com</a>
Logo	
Nom de solutions	Wiltalent
Logo des Solutions RH	

Source : établi par nous-même selon les documents de Wilson's talents

# CHAPITRE 04 : Résultats, analyses et discussion

## Section 1 : Résultats et analyses des Entretiens Qualitatifs

### 1 Liste des interviewés

**Tableau 6:** Liste des interviewés

REF d'interviewés	Interviewés	Poste/Occupation	Entreprise	Durée De l'entretien
I1	Mr. L F	Responsable des Ressources Humaines	Wilson's solutions Algeria	30 minutes
I2	Mr. H H	Responsable de la Qualité	Wilson's solutions Algeria	25 minutes
I3	Mr. D H	Directeur des Ressources Humaines	Entreprise Cliente	40 minutes
I4	Mme R L	Directrice Générale	Entreprise Cliente	45 minutes
I5	Mr. T I	Chef de projet	Concurrente	52 minutes

Source : Etablie par nous-même

### 2 Présentation du guide d'entretien et analyse du verbatim suivant les thèmes prédéfinis :

#### 2.1 Présentation du guide d'entretien :

Le guide d'entretien a été soigneusement élaboré pour répondre aux questions de recherche principales et secondaires liées à la segmentation des services ERH chez Wilson's solutions Algeria. Ce guide, composé de 14 questions, vise à explorer comment le processus de segmentation est perçu et utilisé par les entreprises clientes dans leur prise de décision pour l'acquisition de services ERH.

Les thèmes prédéfinis dans le guide d'entretien ont été sélectionnées pour aborder de manière exhaustive les dimensions essentielles de la recherche. Chaque thème correspond à une dimension clé identifiée dans les questions de recherche, notamment la manière dont les contraintes juridiques influencent les formes de l'ERH, la pertinence des solutions segmentées pour les clients, et la manière dont cette segmentation est réalisée et perçue. Ces thèmes ont été choisis afin de permettre une compréhension approfondie du processus de la segmentation de l'externalisation RH, ainsi que de sa contribution à la prise de décision d'acquisition de services par les entreprises clientes.

Le guide d'entretien est structuré en quatre parties distinctes, chacune comprenant un ensemble de questions spécifiques :

1. **Questions générales** : Cette première partie du guide d'entretien regroupe les trois premières questions, servant d'introduction pour les échanges. Elle est conçue pour recueillir une vue d'ensemble des perceptions initiales des interviewés concernant les services d'ERH. Ces questions générales sont essentielles pour établir un cadre de référence commun entre les différents participants à l'étude, en leur permettant de partager leurs expériences et leurs attentes vis-à-vis des services d'ERH. Cette approche introductive prépare le terrain pour une exploration plus approfondie des thèmes spécifiques qui suivront, en assurant une compréhension claire des concepts de base avant de se concentrer sur les détails plus techniques et stratégiques liés à la segmentation et à la prise de décision d'acquisition des services d'ERH.

2. **Questions sur la segmentation RH chez WSA (Thème 1)** : Cette partie du guide d'entretien est dédiée à l'exploration approfondie de la manière dont la segmentation des services ERH est conceptualisée et mise en œuvre par Wilson's solutions Algeria (WSA). Elle se compose de trois questions ciblées, qui visent à comprendre comment cette segmentation est perçue par différents acteurs, notamment les employés de WSA et ses clients. Ces questions explorent la logique sous-jacente de la segmentation, son efficacité perçue, et comment elle est reçue par ceux qui en bénéficient directement.

Concernant l'interviewé représentant de l'entreprise concurrente, les questions ont été ajustées pour comparer les pratiques de segmentation des services ERH, afin de révéler les différences et similitudes entre les approches, et comprendre l'impact de ces méthodes sur la compétitivité et la perception des clients.

3. **Questions sur la prise de décision d'acquisition des services ERH (Thème 2)** : Cette section explore les facteurs déterminants qui influencent la prise de décision d'acquisition des services ERH. Les trois questions de cette section se concentrent sur l'identification des critères clés qui orientent le choix final de prestataire RH, notamment en ce qui concerne le coût. Les clients sont invités à réfléchir sur la manière dont le coût, en relation avec la personnalisation des services, a influencé leur décision, ainsi que sur l'impact potentiel qu'une segmentation différente des services RH aurait pu avoir sur leur choix. L'analyse de ces réponses permet de dégager des perspectives générales sur les éléments cruciaux qui guident

les entreprises dans leur sélection de services RH externalisés, sans se limiter aux spécificités de WSA, mais en tenant compte des pratiques générales observées sur le marché.

#### **4. Questions sur les contraintes juridiques et leur impact sur la segmentation (Thème 3)**

: Cette partie du guide d'entretien se concentre sur l'impact des contraintes juridiques sur la manière dont les services ERH sont segmentés et proposés. Les deux questions incluses dans cette section visent à comprendre comment ces contraintes sont perçues par les entreprises clientes et comment elles influencent leur décision d'acquérir des services ERH. Il s'agit d'explorer la complexité des régulations juridiques locales et internationales, et comment WSA adapte ses services pour garantir la conformité tout en offrant une valeur ajoutée aux clients. Cette section permet également d'identifier les défis spécifiques auxquels les entreprises sont confrontées en matière de conformité et de gestion des risques juridiques.

#### **5. Questions sur l'interaction entre la segmentation ERH et la prise de décision d'acquisition des services ERH (Thème 4)**

: La dernière partie du guide d'entretien est conçue pour approfondir l'analyse de l'interaction entre la segmentation des services ERH et la prise de décision d'acquisition de ces services. Cette section est composée d'une question spécifique, adaptée à chaque catégorie d'interviewés : employés de WSA, clients de WSA, et un concurrent de WSA. Les questions visent à explorer comment la segmentation des services influence la décision d'acquisition, en tenant compte des perspectives propres à chaque groupe. Pour les employés, il s'agit de comprendre comment ils perçoivent l'efficacité de la segmentation ; pour les clients, comment cette segmentation facilite leur prise de décision ; et pour le concurrent, comment sa propre stratégie de segmentation se compare à celle de WSA.

En abordant ces thèmes de manière structurée, le guide d'entretien vise à recueillir des informations précises et pertinentes, permettant une analyse détaillée des différents facteurs qui motivent les entreprises à externaliser leurs processus RH. Il explore également les types d'ERH disponibles et l'influence de l'environnement juridique sur ces pratiques. Ce guide est conçu pour répondre directement aux objectifs de la recherche en explorant des thèmes critiques qui permettent de mieux appréhender la manière dont la segmentation des services ERH chez Wilson's Solutions Algeria est perçue, utilisée, et contribue à la prise de décision d'acquisition de services.

## **2.2 Réponses des interviewés et analyse préliminaire des verbatim par thème prédéfini :**

Dans cette première analyse, nous nous concentrerons sur l'examen du texte des verbatims (réponses des interviewés) recueillis lors des entretiens, en nous basant principalement sur les réponses des interviewés. Cette analyse sera structurée autour des thèmes prédéfinis dans le guide d'entretien, sans entrer dans une analyse formelle qui impliquerait un recours intensif aux observations. L'objectif est de dégager des tendances significatives et des perspectives pertinentes à partir du texte des verbatims, tout en reflétant fidèlement les perceptions et les expériences des clients vis-à-vis des services ERH proposés.

### **2.2.1 Verbatim portant sur les thèmes des questions générales :**

#### **1- L'expérience face l'externalisation des fonctions RH :**

- **I1 :** "En tant que responsable RH chez Wilson's Solutions Algeria, une entreprise spécialisée dans l'externalisation des services RH, j'ai une vaste expérience dans ce domaine depuis 9 ans. Notre entreprise emploie environ 150 personnes dont 130 personnes mis à disposition des clients, et nous servons des clients dans divers secteurs en Algérie. Nous offrons une gamme complète de services RH externalisés, structurée selon une segmentation unique que nous avons développée. Cette structure nous permet d'offrir des solutions adaptées aux besoins spécifiques de nos clients, qu'il s'agisse de mise à disposition de personnel, de gestion complète des RH ou de services plus spécialisés."
- **I2 :** "Mon rôle en tant que responsable qualité chez Wilson's Solutions Algeria est de garantir l'excellence de nos services RH externalisés à travers tous nos segments d'activité. Je supervise la qualité de chaque service que nous externalisons, qu'il s'agisse de la mise à disposition de personnel ou de la gestion complète des ressources humaines pour nos clients. Mon expérience de 7 ans dont 4 ans avec WSA dans le domaine de l'externalisation RH, me permet de m'assurer que les standards élevés que nous nous imposons sont respectés dans chaque segment de notre activité."
- **I3 :** "En tant que DRH dans une multinationale du secteur agroalimentaire en Algérie, notre entreprise utilise principalement les services de mise à disposition du personnel de Wilson's pour des postes d'exécution. Cette prestation correspond à 'Wilhelp' de leur solution. Grâce à cela, nous avons pu adapter notre masse salariale aux variations de notre production, tout en réduisant les coûts liés à la gestion du recrutement. Cela fait 4 ans que nous

collaborons avec Wilson's, et notre expérience a été largement positive, bien que nous ayons traversé quelques moments et situations difficiles."

- **I4** "Je suis le Directeur Général d'une entreprise technologique en pleine croissance, avec une équipe de 20 employés. Nous avons fait le choix d'externaliser l'ensemble de notre gestion RH à Wilson's, incluant la mise à disposition de personnel, le conseil RH, et l'accompagnement personnalisé, ainsi que l'externalisation des activités de recrutement et de la gestion de la paie. Cette externalisation nous a permis de nous concentrer pleinement sur notre cœur de métier, tout en bénéficiant de l'expertise RH pointue de Wilson's. Cette approche a été un véritable atout pour notre développement."

- **I5** : "Notre entreprise, spécialisée dans la mise à disposition de personnel en Algérie, principalement dans le secteur de l'énergie et Oil&Gas (Hydrocarbure), nous employions environ 300 personnes. Notre expérience avec l'externalisation des fonctions RH est centrée sur cette spécialité. Nous nous concentrons exclusivement sur la mise à disposition de personnel dans les puits de pétrole, les centrales électriques et les stations de dessalement, ce qui nous permet de développer une expertise pointue dans le recrutement rapide et efficace de profils variés dans ce secteur. Nos clients choisissent nos services pour notre expertise, ainsi que pour notre capacité à répondre rapidement à leurs besoins en personnel."

## **2- Les raisons derrière l'intérêt porté à l'externalisation RH**

- **I1** : "Nos clients choisissent l'externalisation des services RH pour diverses raisons. L'une des principales motivations est la flexibilité que cela leur offre. L'externalisation permet aux entreprises d'adapter rapidement leurs effectifs et leurs ressources en fonction de leurs besoins fluctuants. En outre, l'expertise spécialisée que nous apportons est un facteur décisif. Les entreprises recherchent souvent des compétences spécifiques que nous pouvons fournir plus efficacement que s'ils devaient les développer en interne. Enfin, l'optimisation des coûts joue un rôle crucial. Externaliser certaines fonctions RH permet de réduire les charges opérationnelles et de recentrer les ressources sur les activités stratégiques."

- **I2** : "Les entreprises qui font appel à nos services recherchent principalement deux choses : l'efficacité opérationnelle et la conformité réglementaire. L'externalisation permet à nos clients de se concentrer sur leur activité principale tout en s'assurant que la gestion de leurs ressources humaines respecte les standards et les réglementations en vigueur. C'est particulièrement important dans les secteurs où la conformité est cruciale. En plus de cela, nos

clients valorisent notre capacité à optimiser leurs processus RH, ce qui contribue à une meilleure performance globale."

- **I3** : "Notre motivation principale pour externaliser certaines fonctions RH a été la nécessité d'avoir une main-d'œuvre flexible. Dans notre secteur, les volumes de production peuvent fluctuer considérablement, et il est crucial pour nous de pouvoir ajuster rapidement notre personnel en conséquence. La mise à disposition de personnel par Wilson's nous permet de maintenir cette flexibilité tout en évitant les contraintes liées au recrutement et à la gestion des contrats de travail, ce qui est particulièrement avantageux dans un contexte de turnover élevé."

- **I4** : "Pour notre entreprise, la principale raison d'externaliser la gestion RH a été de pouvoir nous concentrer sur notre cœur de métier. Nous sommes une entreprise technologique en pleine croissance, et la gestion des ressources humaines peut être complexe et chronophage. En externalisant cette fonction à Wilson's, nous avons non seulement gagné du temps, mais nous avons également pu bénéficier de leur expertise, ce qui nous a permis de structurer efficacement notre croissance. De plus, l'externalisation nous a offert une flexibilité accrue et une meilleure gestion des risques juridiques liés aux ressources humaines."

- **I5** : "Nos clients choisissent d'externaliser les fonctions RH principalement pour la flexibilité que nous offrons dans la mise à disposition de personnel. Ils apprécient notre capacité à répondre rapidement à leurs besoins en personnel, en particulier lorsqu'ils ont des projets à court terme ou des besoins fluctuants en main-d'œuvre dans notre secteur de spécialité. L'externalisation leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier tout en s'assurant que leurs besoins en ressources humaines sont gérés efficacement par des experts."

### **3- L'évaluation de l'expérience avec les services ERH**

- **I1** : "La satisfaction de nos clients est généralement très élevée, et cela est en grande partie dû à notre réactivité et capacité d'adaptation rendues possibles par notre approche segmentée. En structurant nos services RH autour de segments spécifiques, nous sommes capables de répondre précisément aux besoins de chaque client. Que ce soit pour la mise à disposition de personnel, la gestion complète des RH, ou des services spécialisés, nous adaptons nos solutions pour qu'elles correspondent exactement aux attentes et aux exigences de nos clients. Cette approche sur mesure est ce qui différencie Wilson's sur le marché de l'externalisation RH."

- **I2** : "Je suis fière de dire que nos services RH externalisés obtiennent des scores de satisfaction client qui dépassent les 90% dans la plupart des segments. Cela est le résultat de notre engagement à maintenir des standards de qualité élevés dans tous les aspects de nos services. Nous effectuons régulièrement des audits internes pour nous assurer que chaque segment d'activité respecte les normes que nous avons définies. Cette rigueur et cette attention aux détails nous permettent d'offrir des services qui non seulement répondent, mais souvent dépassent les attentes de nos clients."
  
- **I3** : "Nous sommes très satisfaits des services de mise à disposition du personnel que nous offre Wilson's. Leur approche segmentée répond parfaitement à nos besoins de flexibilité, notamment dans la gestion des effectifs en fonction de nos volumes de production. De plus, Wilson's s'est révélé être un partenaire de confiance pour la gestion des contraintes juridiques, ce qui nous a permis de nous concentrer sur d'autres aspects stratégiques de notre activité. Leur service est à la fois efficace et réactif, ce qui est essentiel dans notre secteur d'activité."
  
- **I4** : "Notre expérience avec l'externalisation complète de nos services RH chez Wilson's a été très positive. La structure segmentée de leurs solutions a parfaitement répondu à nos besoins spécifiques, que ce soit pour la mise à disposition de personnel, le conseil RH, ou l'accompagnement personnalisé. Cette approche nous a permis de nous concentrer sur notre développement technologique, tout en ayant l'assurance que la gestion de nos ressources humaines était entre de bonnes mains. L'expertise et la réactivité de Wilson's ont largement contribué à notre satisfaction, et nous considérons cette externalisation comme un choix stratégique réussi."
  
- **I5** : "Nos clients évaluent généralement très positivement nos services RH externalisés, en particulier la mise à disposition de personnel. Ils apprécient notre réactivité et notre capacité à fournir rapidement des profils variés et qualifiés. La spécialisation de notre entreprise dans le secteur nous permet de répondre efficacement aux besoins spécifiques de chaque client, ce qui se traduit par une satisfaction client élevée. Nous sommes convaincus que notre focus sur la qualité et la rapidité de mise à disposition de personnel est un facteur clé de notre succès."

## **- Analyse du verbatim relatif aux questions générales :**

### **1- L'expérience face à l'externalisation**

Les réponses à cette question montrent une grande variété d'expériences en matière d'externalisation des services RH. I1 et I2, qui sont des responsables au sein de WSA, soulignent l'expertise qu'ils ont développée dans le domaine grâce à la segmentation des services. I1 indique que "notre entreprise emploie environ 150 personnes, dont 130 sont mis à disposition des clients, dans divers secteurs en Algérie." Cela montre l'ampleur de l'opération d'externalisation gérée par WSA et la manière dont la segmentation permet de répondre à des besoins variés.

Pour I3, I4, et I5, qui représentent les clients et un concurrent, l'externalisation RH est perçue comme un moyen de gagner en flexibilité et de répondre aux besoins spécifiques de leurs secteurs. I3 mentionne par exemple que "notre entreprise utilise principalement les services de mise à disposition du personnel de Wilson's pour des postes d'exécution", ce qui montre que la segmentation de WSA en différents services permet de cibler des besoins très précis.

### **2- Les raisons derrière l'intérêt porté à l'externalisation RH**

La flexibilité et l'optimisation des coûts ressortent comme des motivations clés pour l'externalisation RH. I1 explique que "l'une des principales motivations est la flexibilité que cela leur offre", ce qui est corroboré par I5 qui précise que "nos clients choisissent d'externaliser les fonctions RH principalement pour la flexibilité que nous offrons dans la mise à disposition de personnel."

De plus, I2 et I3 mettent en avant l'importance de la conformité réglementaire et de l'efficacité opérationnelle. I3 souligne que "la mise à disposition de personnel par Wilson's nous permet de maintenir cette flexibilité tout en évitant les contraintes liées au recrutement et à la gestion des contrats de travail", ce qui démontre l'impact direct de la segmentation sur la capacité des entreprises à gérer efficacement leurs ressources humaines.

### **3- L'évaluation de l'expérience avec les services ERH**

Les réponses montrent une satisfaction générale vis-à-vis des services RH externalisés, avec une reconnaissance particulière de la valeur ajoutée de la segmentation des services. I1 déclare que "la satisfaction de nos clients est généralement très élevée et cela est en grande partie dû à notre réactivité et capacité d'adaptation rendues possibles par notre approche segmentée."

I4 confirme cette perception en affirmant que "notre expérience avec l'externalisation complète de nos services RH chez Wilson's a été très positive", renforçant ainsi l'idée que la segmentation des services permet d'offrir des solutions sur mesure qui répondent précisément aux attentes des clients.

### **Analyse synthétique des questions générales :**

L'analyse des trois premières questions révèle que la segmentation des services RH est un élément central dans la stratégie de WSA. Elle permet non seulement de répondre à une variété de besoins spécifiques, mais aussi de renforcer la satisfaction des clients en leur offrant des solutions personnalisées et adaptées à leurs besoins. Les clients valorisent la flexibilité et la conformité offerte par cette segmentation, ce qui justifie leur décision d'externaliser leurs fonctions RH.

## **2.2.2 Verbatim relatif au thème sur la segmentation des services RH chez WSA (Thème 1)**

### **1- La présentation des offres ?**

- **I1** : "Les solutions RH que nous proposons sont présentées de manière très structurée, selon une segmentation basée sur des critères spécifiques qui permettent de mieux répondre aux besoins des clients. Cette segmentation repose sur des facteurs comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et les besoins particuliers en matière de gestion des ressources humaines. Par exemple, pour une entreprise de grande envergure, nous mettons en avant des solutions globales qui couvrent un large spectre de services RH, tandis que pour une PME, nous nous concentrons sur des solutions plus ciblées et modulaires. Cette approche permet une présentation qui est à la fois attrayante et efficace, en mettant en avant les avantages spécifiques de chaque service que nous offrons."

- **I2** : "La présentation de nos solutions RH est réalisée à travers différents supports qui visent à informer de manière exhaustive et claire nos clients potentiels. Nous utilisons des brochures détaillées qui expliquent les services de manière complète, mais aussi des webinaires pour une interaction en direct où nous pouvons répondre aux questions des participants. De plus, nous proposons des consultations personnalisées pour les entreprises qui ont des besoins spécifiques, ce qui nous permet d'expliquer en détail comment nos solutions peuvent répondre à leurs attentes. Cette approche multidimensionnelle nous aide à assurer que chaque client comprend bien l'étendue des services que nous proposons."

- **I3** : "Lorsque nous avons exploré les options de prestataires RH, nous avons particulièrement apprécié la clarté avec laquelle les différentes solutions étaient segmentées. Chaque solution était clairement expliquée, en indiquant à quel besoin spécifique elle correspondait. Par exemple, il était facile de comprendre quels services étaient inclus dans les différents packages proposés, ce qui a facilité notre décision. La présentation était structurée de manière à ce que chaque segment réponde à une catégorie spécifique de besoins, ce qui a grandement simplifié notre processus de sélection."

- **I4** : "Lors de notre recherche de prestataire, nous avons trouvé que la présentation des services RH était très claire et bien définie. Chaque service était décrit de manière précise, ce qui nous a permis de comprendre rapidement quelles solutions pouvaient correspondre à nos besoins. Nous avons également apprécié que la présentation soit personnalisée en fonction de notre secteur d'activité, ce qui a renforcé notre confiance dans la capacité du prestataire à comprendre nos défis spécifiques."

- **I5** : "Dans notre approche, les services RH sont segmentés en fonction du type de profil recherché et de la durée de la mission. Cela permet de cibler précisément les besoins des clients, en leur offrant des solutions adaptées à leurs exigences. Par exemple, si un client recherche des profils techniques pour des missions à court terme, nous avons une catégorie dédiée qui leur permet de choisir parmi une sélection de candidats spécifiquement préqualifiés pour ces types de missions. Cette segmentation aide à répondre de manière plus efficace aux attentes des clients."

## **2- la segmentation des services RH et la compréhension des offres disponibles**

- **I1** : "La segmentation que nous avons mise en place est un outil puissant pour clarifier la compréhension des services RH disponibles pour nos clients. En segmentant les services, nous permettons aux clients de s'identifier plus facilement aux solutions qui correspondent à leur situation. Par exemple, une entreprise en croissance rapide pourra se retrouver dans une catégorie qui met en avant des services de recrutement et de gestion des talents, tandis qu'une entreprise plus établie pourrait s'intéresser davantage à des services de gestion de la paie ou de la conformité. Cette approche permet non seulement de présenter nos services de manière plus lisible, mais aussi d'aider les clients à se projeter dans l'utilisation de ces services pour répondre à leurs propres défis."

- **I2** : "La segmentation des services RH joue un rôle crucial dans la manière dont nos clients comprennent l'étendue et la profondeur des offres que nous leur présentons. En structurant les services selon des segments spécifiques, nous facilitons la compréhension des différentes options disponibles. Cela permet aux clients de voir clairement comment chaque segment peut répondre à un besoin particulier, ce qui simplifie leur processus de décision. Par exemple, en regroupant les services liés à la formation et au développement sous un même segment, nous permettons aux clients de mieux appréhender les bénéfices de ces services dans une approche intégrée de la gestion des talents."
- **I3** : "La segmentation des services a été un facteur déterminant pour notre compréhension des offres proposées par le prestataire. En organisant les services en segments distincts, le prestataire a rendu plus facile l'identification des services qui correspondaient le mieux à nos besoins spécifiques. Par exemple, la clarté de la segmentation nous a permis de voir comment les services pouvaient s'intégrer harmonieusement dans notre structure RH existante, ce qui a été un élément clé dans notre processus de décision."
- **I4** : "La segmentation des services a largement contribué à clarifier notre compréhension des offres disponibles. Chaque segment était suffisamment explicite pour que nous puissions rapidement identifier ceux qui répondaient le mieux à nos besoins. Cela a facilité notre évaluation des services et nous a permis de prendre une décision plus éclairée, en sachant exactement à quoi nous attendre de chaque option proposée et en comprenant l'étendue de chaque service."
- **I5** : "La segmentation des services RH est une stratégie efficace pour améliorer la compréhension des offres par les clients. En décomposant les services en segments clairs, nous permettons aux clients de visualiser rapidement les options qui leur sont proposées et de comprendre comment ces options peuvent répondre à leurs besoins spécifiques. Cette clarté dans la présentation des services est essentielle pour aider les clients à faire des choix éclairés et à se sentir confiants dans leur décision."

### **3- la présentation segmentée des solutions RH et le processus de prise de décision**

- **I1** : "La présentation segmentée des solutions a un impact significatif sur le processus de décision de nos clients. En structurant les offres selon des segments clairs et distincts, nous permettons aux clients de visualiser plus facilement les solutions qui sont adaptées à leurs

besoins. Cette clarté et cette structure facilitent grandement leur prise de décision, car ils peuvent immédiatement voir quelles options sont les plus pertinentes pour eux. De plus, cela renforce leur confiance dans notre expertise, car ils voient que nous comprenons bien leurs besoins spécifiques et que nous avons déjà pensé à des solutions pour les y répondre."

- **I2** : "La segmentation des services RH a considérablement facilité le processus de décision pour nos clients. En comparant les différentes options disponibles dans chaque segment, ils peuvent évaluer les services plus rapidement et de manière plus efficace. Cela leur permet de faire des choix plus éclairés et de s'assurer qu'ils sélectionnent les services qui correspondent le mieux à leurs besoins. Cette approche structurée non seulement simplifie la décision, mais elle renforce également la perception de la qualité de nos services, car elle démontre notre capacité à offrir des solutions sur mesure."

- **I3** : "La clarté apportée par la segmentation des services a facilité notre processus de décision. En ayant une vue d'ensemble claire de chaque segment, nous avons pu mieux comprendre comment les différents services s'intégraient dans notre stratégie RH globale. Cela nous a permis de prendre des décisions plus rapidement et avec plus de certitude, en sachant que chaque choix était bien aligné avec nos besoins spécifiques."

- **I4** : "La présentation segmentée des solutions RH a été un facteur crucial dans notre processus de décision. En nous offrant une vue claire et structurée des différentes options, elle nous a permis de mieux évaluer les services disponibles et de choisir ceux qui correspondaient le mieux à nos besoins. Cette approche a non seulement simplifié notre décision, mais elle nous a aussi donné la confiance nécessaire pour opter pour une solution globale."

- **I5** : "La segmentation des services a simplifié le processus de décision pour nos clients, en particulier ceux qui ont des besoins spécifiques en matière de flexibilité de la main-d'œuvre. En présentant les services selon des segments bien définis, les clients peuvent rapidement identifier les solutions qui leur conviennent et prendre des décisions plus éclairées. Cette structure claire non seulement accélère le processus de décision, mais elle aide également les clients à se sentir plus confiants dans leurs choix."

- **Analyse du verbatim sur la segmentation des services RH chez WSA (Thème 1)**

### **1- La présentation des offres**

La présentation des solutions RH est un aspect crucial pour WSA, où la segmentation joue un rôle clé. Il explique que "les solutions RH que nous proposons sont présentées de manière très structurée selon une segmentation basée sur des critères spécifiques qui permettent de mieux répondre aux besoins des clients." Cette approche permet aux clients de comprendre rapidement quelles solutions sont les plus adaptées à leurs besoins, comme le souligne I3 en mentionnant que "chaque solution était clairement expliquée en indiquant à quel besoin spécifique elle correspondait."

## **2- la segmentation des services RH et la compréhension des offres disponibles**

Les réponses à cette question montrent que la segmentation des services RH permet de clarifier l'offre de WSA, facilitant ainsi la prise de décision des clients. Il indique que "la segmentation que nous avons mise en place est un outil puissant pour clarifier la compréhension des services RH disponibles pour nos clients." Cette perception est partagée par I4 qui souligne que "la segmentation des services a largement contribué à clarifier notre compréhension des offres disponibles."

## **3- la présentation segmentée des solutions RH et le processus de prise de décision**

La segmentation des services RH a un impact direct sur la prise de décision des clients. Il affirme que "la présentation segmentée des solutions a un impact significatif sur le processus de décision de nos clients." De plus, I5 remarque que "la segmentation des services a simplifié le processus de décision pour nos clients", ce qui montre que cette approche structurée facilite non seulement la compréhension des offres, mais également leur sélection.

### **Analyse synthétique du thème 1 :**

La segmentation des services RH chez WSA est perçue comme un outil essentiel pour clarifier et structurer les offres, ce qui améliore la compréhension des clients et facilite leur processus de décision. Les clients apprécient la manière dont chaque segment est conçu pour répondre à des besoins spécifiques, ce qui renforce leur confiance dans les services proposés.

### **2.2.3 Verbatim relatif à la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 2)**

#### **1- les facteurs déterminants votre choix final du prestataire RH**

- **I1 :** "Dans notre cas, les facteurs déterminants pour que les clients choisissent notre entreprise en tant que prestataire RH reposent généralement sur l'adéquation entre leurs besoins spécifiques et les segments de solutions que nous proposons. L'un des éléments clés

est le coût des services, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de notre expertise sectorielle. Par exemple, pour un client opérant dans l'industrie, notre compréhension des défis spécifiques à ce secteur peut faire toute la différence. De plus, la réputation de notre entreprise et notre historique de réussite jouent un rôle crucial. Les clients veulent s'assurer qu'ils font affaire avec un prestataire qui a fait ses preuves, ce qui renforce leur confiance en notre capacité à livrer des résultats conformes à leurs attentes."

- **I2** : "Outre le coût, qui est évidemment un facteur important, nos clients sont souvent attirés par la qualité de nos services. La manière dont nous garantissons cette qualité, notamment à travers nos processus internes rigoureux et notre engagement envers l'amélioration continue, est un point fort qui pèse dans la balance lors du choix final. De plus, notre historique de succès, particulièrement dans la gestion de projets complexes et le respect des délais, est un autre facteur décisif. Les clients cherchent un prestataire fiable, capable de s'adapter aux imprévus et de maintenir un haut niveau de service, ce que nous leur offrons."

- **I3** : "Les facteurs déterminants pour nous ont été la flexibilité de l'offre proposée par Wilson's solutions Algeria, ainsi que leur capacité à gérer efficacement les contraintes juridiques auxquelles nous faisons face. Le fait qu'ils puissent s'adapter rapidement à nos fluctuations de production était crucial pour nous, car cela nous permet de rester conformes aux réglementations tout en maintenant notre productivité. De plus, leur expertise dans notre secteur a été un atout majeur, car elle a rassuré notre équipe sur le fait qu'ils comprennent bien nos défis et peuvent offrir des solutions adaptées."

- **I4** : "Dans notre décision finale, plusieurs facteurs ont pesé lourdement, notamment l'expertise globale de Wilson's solutions Algeria et la flexibilité de leurs offres. Leur compréhension approfondie de notre secteur, combinée à leur capacité à proposer des solutions sur mesure, a été déterminante. Nous avons également apprécié leur approche proactive, où ils anticipent nos besoins plutôt que de simplement réagir à nos demandes. Cette proactivité, associée à un coût compétitif, a renforcé notre confiance dans leur capacité à devenir un partenaire stratégique de long terme."

- **I5** : "Les facteurs clés qui influencent le choix de nos clients incluent la rapidité avec laquelle nous pouvons mettre à disposition du personnel qualifié, ainsi que la qualité des profils que nous proposons. Notre connaissance approfondie du secteur de l'énergie est également un facteur déterminant, car elle nous permet de sélectionner des candidats qui non

seulement possèdent les compétences techniques requises, mais qui sont également en adéquation avec la culture d'entreprise du client. Cette combinaison de rapidité, de qualité, et de compréhension sectorielle fait de nous un prestataire de choix pour ceux qui cherchent des solutions RH sur mesure."

## **2- La perception de la relation entre coût et la personnalisation des services RH externalisés**

- **I1** : "Nous constatons que nos clients sont de plus en plus disposés à investir davantage dans des services RH qui sont hautement personnalisés et qui s'intègrent parfaitement dans leur structure existante. Cette disposition est particulièrement visible chez les entreprises qui cherchent à aligner leur stratégie RH avec leurs objectifs à long terme. La personnalisation ajoute une valeur considérable, car elle permet aux entreprises d'optimiser leurs opérations RH en fonction de leurs besoins spécifiques. Par exemple, une entreprise qui opère dans un environnement réglementé peut choisir d'investir dans des services de conformité sur mesure, ce qui peut représenter un coût plus élevé, mais qui est perçu comme un investissement judicieux à long terme."

- **I2** : "Il existe une corrélation positive entre le niveau de personnalisation des services RH que nous offrons et la satisfaction des clients. Les services qui sont précisément adaptés aux besoins spécifiques des clients justifient souvent un investissement plus élevé. Cette relation entre coût et personnalisation est d'autant plus forte lorsque les clients voient clairement les avantages à long terme de ces services, notamment en termes d'efficacité opérationnelle et de conformité réglementaire. Par exemple, un service RH personnalisé qui inclut une gestion proactive de la conformité peut non seulement réduire les risques juridiques pour l'entreprise, mais aussi augmenter la productivité, ce qui justifie pleinement un coût initial plus élevé."

- **I3** : "Nous sommes prêts à investir dans des services RH externalisés qui offrent un haut niveau de personnalisation, à condition que cela nous permette de maintenir la flexibilité que nous recherchons tout en restant conformes à la réglementation. La personnalisation de ces services est essentielle pour nous, car elle nous assure que nos besoins spécifiques sont pleinement pris en compte. Par exemple, la possibilité de moduler les services en fonction de nos variations de production est un facteur clé pour nous. Bien que cela puisse entraîner des coûts supplémentaires, nous le considérons comme un investissement nécessaire pour maintenir notre agilité et notre compétitivité sur le marché."

- **I4** : "Nous voyons l'investissement dans des services ERH de qualité comme un élément essentiel pour soutenir notre croissance. La personnalisation est un facteur crucial dans cette équation, car elle nous permet d'obtenir des services qui sont non seulement adaptés à nos besoins actuels, mais aussi évolutifs en fonction de nos objectifs futurs. Bien que cela puisse impliquer un coût plus élevé, nous sommes convaincus que les avantages à long terme, notamment en termes de performance et de rétention des talents, justifient pleinement cet investissement."

- **I5** : "Nos clients valorisent la personnalisation dans la sélection des profils, mais ils sont souvent plus réticents à payer pour des services RH supplémentaires qui ne leur semblent pas immédiatement nécessaires. Cela dit, pour les clients qui ont des besoins spécifiques, par exemple dans le cadre de projets à haute valeur ajoutée, la personnalisation devient un argument de vente puissant, même si elle implique un coût plus élevé. La clé est de démontrer clairement comment cette personnalisation apportera une valeur ajoutée tangible à leur entreprise, ce qui peut les convaincre de faire l'investissement supplémentaire."

### **3- Les types de segmentations et la prise de décision d'acquisition des services ERH.**

- **I1** : "Notre segmentation actuelle est très efficace et repose sur une analyse approfondie des besoins de nos clients. Cela dit, nous sommes constamment en train d'affiner notre approche en fonction des retours que nous recevons. Une segmentation différente pourrait potentiellement ouvrir de nouvelles opportunités, notamment en permettant de mieux cibler des niches spécifiques du marché. Par exemple, si nous segmentions davantage nos services autour de secteurs d'activité spécifiques, cela pourrait nous permettre de proposer des solutions encore plus spécialisées, ce qui pourrait influencer positivement la décision des clients pour l'acquisition de nos solutions ERH, en leur montrant que nous comprenons parfaitement leurs défis uniques."

- **I2** : "La segmentation actuelle de nos services est bien équilibrée et répond efficacement aux besoins de la majorité de nos clients. Cependant, il est possible qu'une segmentation plus fine puisse aider certains clients à mieux identifier les services qui leur conviennent, bien que cela puisse aussi rendre le processus plus complexe pour d'autres. Par exemple, si nous devions créer des segments très spécialisés, cela pourrait clarifier les options pour des entreprises ayant des besoins très spécifiques, mais cela pourrait également rendre la prise de décision plus difficile pour des clients qui cherchent des solutions plus globales."

- **I3** : "La segmentation actuelle des services RH de Wilson's nous convient parfaitement, car elle est bien alignée avec nos besoins. Chaque segment correspond à une catégorie spécifique de services, ce qui facilite notre compréhension et notre prise de décision. Une segmentation différente n'aurait probablement pas modifié notre décision, à moins qu'elle n'apporte une valeur ajoutée claire et tangible qui justifie un changement. Par exemple, une segmentation encore plus détaillée sur des aspects comme la gestion des talents pourrait potentiellement nous intéresser, mais seulement si cela apporte une solution plus adaptée à nos besoins spécifiques."
- **I4** : "La segmentation actuelle des services de Wilson's offre un bon équilibre entre clarté et flexibilité, ce qui a été un facteur clé dans notre décision. Une segmentation différente pourrait potentiellement modifier notre perception si elle permettait de mieux personnaliser les offres pour répondre à des besoins spécifiques que nous n'avons pas encore pleinement explorés. Toutefois, cela dépendrait de la manière dont cette nouvelle segmentation améliorerait réellement notre efficacité ou notre performance. Si cela apporte une véritable valeur ajoutée, cela pourrait certainement influencer notre décision, mais cela doit être justifié par des bénéfices clairs."
- **I5** : "Une segmentation différente des services pourrait potentiellement attirer une clientèle différente, en particulier si elle se concentre sur des niches spécifiques du marché. Cela pourrait également rendre notre offre plus attractive pour certains clients qui cherchent des solutions très spécifiques. Cependant, il est essentiel que toute modification de la segmentation soit bien pensée et basée sur une analyse approfondie des besoins du marché. Sinon, cela pourrait risquer de compliquer le processus de prise de décision pour les clients existants, qui sont déjà habitués à notre segmentation actuelle."

## **Analyse du verbatim sur la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 2)**

### **1- les facteurs déterminants votre choix final de prestataire RH**

Les facteurs déterminants dans le choix d'un prestataire RH varient en fonction des priorités de chaque entreprise. Il mentionne que "les clients choisissent notre entreprise en tant que prestataire RH en raison de l'adéquation entre leurs besoins spécifiques et les segments de solutions que nous proposons." Cette affirmation est renforcée par I3 qui met l'accent sur "la flexibilité de l'offre proposée par Wilson's solutions Algeria ainsi que leur capacité à gérer efficacement les contraintes juridiques."

## **2- La perception de la relation entre coût et la personnalisation des services RH externalisés**

Les réponses montrent que les clients sont prêts à investir davantage dans des services RH personnalisés qui répondent spécifiquement à leurs besoins. I1 souligne que "nos clients sont de plus en plus disposés à investir davantage dans des services RH qui sont hautement personnalisés et qui s'intègrent parfaitement dans leur structure existante." Cette perspective est partagée par I3, qui déclare que "bien que cela puisse entraîner des coûts supplémentaires, nous le considérons comme un investissement nécessaire pour maintenir notre agilité et notre compétitivité sur le marché."

## **3- Les types de segmentations et la prise de décision d'acquisition des services ERH.**

Les réponses à cette question montrent que les clients apprécient la segmentation actuelle, mais sont ouverts à des ajustements qui apporteraient une valeur ajoutée claire. I3 explique que "la segmentation actuelle des services RH de Wilson's nous convient parfaitement", tandis que I4 mentionne que "cela dépendrait de la manière dont cette nouvelle segmentation améliorerait réellement notre efficacité ou notre performance."

### **Analyse synthétique du thème 2 :**

La prise de décision des clients dans le choix d'un prestataire RH est influencée par la flexibilité, la personnalisation des services, et la capacité à gérer les contraintes juridiques. La segmentation joue un rôle clé en offrant une structure claire qui aide les clients à faire des choix éclairés. Cependant, les clients restent ouverts à des améliorations dans la segmentation si cela peut apporter des avantages supplémentaires.

### **2.2.4 Verbatim relatif aux contraintes juridiques, (Thème 3) :**

#### **1- Les principales contraintes juridiques ou réglementaires qui affectent la gestion RH dans votre secteur**

- **I1 :** "Les principales contraintes concernent le droit du travail algérien, la protection des données, et les réglementations sectorielles. Le droit du travail en Algérie notamment la loi N° 90-11 impose des règles strictes sur les contrats de travail, les heures de travail et les conditions de licenciement. La protection des données est également cruciale, car nous devons nous conformer aux exigences relatives à la gestion et à la sécurisation des informations personnelles qui est devenue une nouvelle exigence depuis loi mois d'Aout 2024, comme le stipule la

loi N° 18-07. De plus, chaque secteur peut avoir ses propres réglementations spécifiques, comme celles liées à la sécurité ou à la santé, qui doivent être respectées."

- **I2** : "Les principales contraintes concernent le droit du travail, la protection des données personnelles, et les réglementations sectorielles spécifiques. Le droit du travail encadre la relation employeur-employé avec des règles sur les congés, les indemnités et les conditions de travail. La protection des données personnelles est essentielle pour éviter les violations de la vie privée et garantir la conformité avec les normes sur la gestion des informations. En outre, chaque secteur a des réglementations spécifiques, telles que celles sur la sécurité des employés ou les normes de qualité, qui varient et doivent être prises en compte."

- **I3** : "Dans l'agroalimentaire, nous avons des réglementations strictes en matière d'hygiène et de sécurité, en plus des contraintes du droit du travail qui est particulièrement rigide concernant les relations de travail à durée déterminée et les contrats de travail temporaires. Le turnover très élevé et le volume de production très variable engendrent un risque de litiges élevé, pouvant pénaliser financièrement notre entreprise. Ces réglementations incluent des exigences sur les conditions sanitaires des installations, les pratiques de manipulation des aliments, et les normes de sécurité au travail. Le respect de ces normes est crucial pour assurer la conformité et garantir la sécurité des produits que nous distribuons."

- **I4** : "Dans le secteur technologique, nous devons être particulièrement vigilants sur la protection des données et la propriété intellectuelle. La protection des données est essentielle pour prévenir les cyberattaques et garantir la confidentialité des informations sensibles. La propriété intellectuelle, quant à elle, nécessite une vigilance constante pour protéger nos innovations et éviter les violations de droits d'auteur ou de brevets. Nous préférons externaliser le personnel à une entreprise prestataire plutôt que de gérer directement des employés internes pour cette raison. En effet, un contrat commercial avec un prestataire nous offre une protection juridique plus robuste que celle d'un contrat de travail. Si un employé divulgue des informations sensibles, les recours juridiques peuvent être plus limités. En revanche, si un employé externe d'une entreprise prestataire de l'ERH commet une infraction, c'est son entreprise qui en porte la responsabilité, ce qui nous protège mieux et minimise les risques pour notre entreprise."

- **I5** : "Les principales contraintes concernent le droit du travail temporaire et les réglementations spécifiques à chaque secteur. La gestion des contrats à durée déterminée

implique de respecter des règles particulières sur le motif du contrat (article 12 de la loi 90-11), la durée des missions, les conditions de renouvellement, et les droits des travailleurs temporaires. En fonction du secteur, des réglementations additionnelles peuvent s'appliquer, ce qui nécessite une connaissance approfondie des exigences spécifiques."

## **2- Les contraintes juridiques et leur impact sur l'approche à adopter pour l'externalisation RH**

- **I1** : "Ces contraintes sont pris en compte et intégrées dans chacun de nos services pour assurer une conformité totale. Nous avons structuré nos services pour qu'ils répondent rigoureusement aux exigences légales et réglementaires. Cela nous permet de garantir que toutes les prestations que nous offrons respectent les normes et les lois en vigueur, réduisant ou éliminant ainsi les risques juridiques pour nos clients selon chaque solution de l'ERH."
- **I2** : "Ces contraintes ont conduit à l'intégration de contrôles de conformité rigoureux dans tous nos processus. Nous avons mis en place des mécanismes de vérification et de validation pour nous assurer que toutes nos pratiques respectent les réglementations en vigueur. Cela nous permet d'offrir des services conformes et sécurisés, renforçant ainsi la confiance de nos clients dans notre capacité à gérer les aspects juridiques complexes de la gestion RH."
- **I3** : "Ces contraintes ont fortement influencé notre choix d'externaliser la mise à disposition du personnel à Wilson's, qui gère ces aspects complexes. Nous avons constaté que Wilson's possède une expertise approfondie dans la gestion des exigences réglementaires spécifiques à notre secteur, ce qui nous permet de minimiser les risques liés à la réglementation et de nous concentrer sur notre cœur de métier tout en ayant l'assurance que les aspects juridiques sont pris en charge efficacement."
- **I4** : "Ces contraintes ont renforcé notre décision d'externaliser à un expert capable de gérer ces aspects complexes. Le secteur technologique est particulièrement soumis à des réglementations strictes, et nous avons jugé qu'externaliser à un spécialiste comme Wilson's nous permet de bénéficier d'une gestion experte et d'une conformité accrue, ce qui est essentiel pour notre activité."
- **I5** : "Ces contraintes ont façonné notre offre, en nous poussant à développer une expertise pointue dans la gestion des contrats temporaires. Nous avons conçu nos services pour répondre spécifiquement aux exigences du droit du travail à durée déterminée et des

réglementations sectorielles, afin de mieux satisfaire les besoins des clients recherchant flexibilité et conformité."

- **Analyse du verbatim relatif au thème sur les contraintes juridiques, (Thème 3) :**

### **1- Les principales contraintes juridiques ou réglementaires qui affectent la gestion RH dans votre secteur**

Les contraintes juridiques sont une préoccupation majeure pour les entreprises, et elles varient selon le secteur d'activité. Il indique que "les principales contraintes concernent le droit du travail algérien, la protection des données et les réglementations sectorielles." I4 ajoute que "dans le secteur technologique, nous devons être particulièrement vigilants sur la protection des données et la propriété intellectuelle", ce qui montre que chaque secteur a ses propres défis juridiques à relever.

### **2- Les contraintes juridiques et leur impact sur l'approche à adopter pour l'externalisation RH**

Les entreprises considèrent que l'externalisation RH est une solution efficace pour gérer les contraintes juridiques. Il explique que "ces contraintes sont prises en compte et intégrées dans chacun de nos services pour assurer une conformité totale." De même, I3 affirme que "ces contraintes ont fortement influencé notre choix d'externaliser la mise à disposition du personnel à Wilson's, qui gère ces aspects complexes."

### **Analyse synthétique du thème 3:**

Les contraintes juridiques sont un facteur clé dans la décision d'externaliser les services RH. Les entreprises choisissent d'externaliser pour minimiser les risques juridiques et s'assurer que leurs opérations RH sont conformes aux réglementations en vigueur. WSA répond à ces besoins en intégrant des mécanismes de conformité rigoureux dans ses services, ce qui rassure les clients et les aide à naviguer dans un environnement réglementaire complexe.

### **2.2.5 Verbatim portant sur l'interaction entre la segmentation ERH et la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 4) :**

Cette partie présente les réponses obtenues lors des entretiens, chaque question étant spécifiquement adaptée à la position de chaque interviewé pour mieux comprendre l'influence de la segmentation des services RH sur les décisions des entreprises clientes.

- **Pour les employés de Wilson's :**

**1- L'offre Wilson's et la décision d'acquisition des services ERH.**

- **I1 :** "Notre segmentation aide les clients à identifier rapidement leur situation et les solutions appropriées, ce qui accélère leur processus de prise de décision d'acquisition de service ERH et renforce leur confiance en notre expertise. En offrant des services clairement définis et adaptés à des besoins spécifiques, nous facilitons leur prise de décision en leur montrant que nous comprenons et pouvons répondre précisément à leurs attentes."

- **I2 :** "La segmentation précise que nous proposons permet aux clients de visualiser clairement les options qui correspondent à leurs besoins spécifiques. Cela simplifie leur prise de décision en leur offrant une vue détaillée des services disponibles et en leur assurant que nous pouvons répondre efficacement à leurs exigences particulières. Cette clarté aide à construire une relation de confiance et à rassurer les clients sur notre capacité à fournir des solutions adaptées."

- **Pour les entreprises clientes de Wilson's :**

**2- la segmentation des services offerts par Wilson's et la décision d'acquisition des services proposés par cette dernière ?**

- **I3 :** "La segmentation claire des services de Wilson's, en particulier la solution Wilhelp, a été déterminante dans notre décision. Elle correspondait exactement à notre besoin de flexibilité de la main-d'œuvre. Cette approche segmentée nous a permis de sélectionner les services les plus pertinents pour notre situation, facilitant ainsi notre choix et nous assurant que nous obtenions exactement ce dont nous avons besoin."

- **I4 :** "La segmentation détaillée des services de Wilson's a été un facteur décisif. Elle nous a permis de voir comment chaque aspect de la gestion RH pouvait être pris en charge, ce qui nous a convaincus d'opter pour une solution globale. En ayant une vue d'ensemble des services segmentés, nous avons pu apprécier la profondeur et la spécificité des solutions proposées, renforçant notre confiance dans le choix de Wilson's comme partenaire."

- **Pour les entreprises concurrentes de Wilson's :**

**3- La perception de la segmentation par les entreprises concurrentes de Wilson's et son impact sur la décision des clients**

- **I5** : "Notre approche de segmentation par type de profil et durée de mission influence positivement les décisions des clients cherchant spécifiquement de la flexibilité en termes de main-d'œuvre. Cela nous différencie des prestataires offrant une gamme plus large de services RH en permettant aux clients de sélectionner des services adaptés à leurs besoins temporaires et spécifiques. En particulier, notre spécialisation sectorielle dans l'énergie et les hydrocarbures répond à la demande croissante pour des solutions personnalisées et flexibles dans ces secteurs. Cette spécialisation est un atout majeur, offrant une compréhension approfondie des exigences spécifiques de ces industries, ce qui peut considérablement influencer la décision d'acquisition de service ERH."

- **Analyse des verbatim relatif à l'interaction entre la segmentation ERH et la prise de décision d'acquisition des services ERH, (Thème 4) :**

### **1- L'offre Wilson's et la décision d'acquisition des services ERH.**

Pour les employés de WSA, la segmentation des services RH est un facteur clé dans la prise de décision des clients. Il affirme que "notre segmentation aide les clients à identifier rapidement leur situation et les solutions appropriées", tandis qu'I2 ajoute que "la segmentation précise que nous proposons permet aux clients de visualiser clairement les options qui correspondent à leurs besoins spécifiques." Cette segmentation est perçue comme un outil qui facilite la décision des clients en leur offrant une vue claire des services disponibles.

### **2- la segmentation des services offerts par Wilson's et la décision d'acquisition des services proposés par cette dernière ?**

Les clients confirment l'importance de la segmentation dans leur décision d'acquisition. I3 déclare que "la segmentation claire des services de Wilson's, en particulier la solution Wilhelp, a été déterminante dans notre décision", tandis qu'I4 mentionne que "la segmentation détaillée des services de Wilson's a été un facteur décisif". Cela montre que la segmentation non seulement clarifie les offres, mais aide également les clients à choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins spécifiques.

### **3- La perception de la segmentation par les entreprises concurrentes de Wilson's et son impact sur la décision des clients**

Du point de vue d'un concurrent, la segmentation des services RH est également un facteur clé pour attirer des clients. I5 explique que "notre approche de segmentation par type de profil et

durée de mission influence positivement les décisions des clients", en particulier dans les secteurs spécifiques tels que l'énergie et les hydrocarbures. Cette segmentation sectorielle permet de répondre précisément aux besoins des clients, ce qui renforce leur confiance dans les services proposés.

#### **Analyse synthétique du thème 4 :**

L'interaction entre la segmentation des services RH et la prise de décision des clients est essentielle. Pour les employés de WSA, la segmentation est un outil stratégique qui facilite la décision des clients en clarifiant les offres disponibles. Les clients, quant à eux, confirment que cette segmentation les aide à choisir les services qui correspondent le mieux à leurs besoins. Enfin, les concurrents reconnaissent également l'importance de la segmentation pour attirer et retenir les clients, en particulier dans des secteurs spécifiques.

### **3 Analyse générale sur l'ensemble du verbatim et la grille d'observation :**

Après une analyse des verbatims, réalisée pour chaque question et chaque thème prédéfini dans le guide d'entretien, il est essentiel de synthétiser l'ensemble des réponses afin de répondre aux questions de recherche et de traiter la problématique centrale. Cette démarche analytique, ancrée dans une approche scientifique rigoureuse, permet de dégager des perspectives pertinentes sur le processus de segmentation des services ERH chez WSA, tout en tenant compte des dynamiques observées lors des interactions avec les clients, que ce soit lors des séances de présentation des services ERH ou au cours des séances de négociation. De plus, les observations sur le déroulement de l'ERH viennent enrichir cette analyse, offrant ainsi une réponse structurée et cohérente aux enjeux de la recherche.

L'approche de WSA en matière de segmentation des services ERH se distingue par une méthode précise, visant à répondre précisément aux besoins des clients. **I1** souligne que "la segmentation que nous avons mise en place est un outil puissant pour clarifier la compréhension des services RH disponibles pour nos clients." Cette segmentation permet non seulement de structurer les offres de manière efficace, mais elle joue également un rôle crucial dans la manière dont les clients perçoivent l'étendue des services disponibles, comme l'indique **I2** : "La segmentation des services RH joue un rôle crucial dans la manière dont nos clients comprennent l'étendue et la profondeur des offres que nous leur présentons."

Cependant, cette segmentation, bien que rigoureuse et structurée, semble parfois difficile à saisir dans sa totalité pour les clients. Lors des séances de négociation avec les clients, il a été

observé que, bien qu'ils expriment une compréhension générale des services offerts, des confusions peuvent survenir lorsqu'il s'agit de différencier certaines solutions spécifiques, telles que Wilcare by activity et Wilthink. Cette difficulté de compréhension se manifeste également dans la réponse de l'interviewée I4, qui ne possède pas de profil RH, à la question n°9 : "Toutefois, cela dépendrait de la manière dont cette nouvelle segmentation améliorerait réellement notre efficacité ou notre performance. Si cela apporte une véritable valeur ajoutée, cela pourrait certainement influencer notre décision, mais cela doit être justifié par des bénéfices clairs." On comprend que cette réflexion, exprimée avec une certaine hésitation et divergeant légèrement du sujet central, révèle une certaine confusion quant à la pertinence d'une segmentation en lien avec la performance, montrant ainsi que l'objectif de la segmentation n'est pas toujours perçu de manière cohérente. Cette confusion résulte en partie de la complexité de la segmentation, qui, bien que conçue pour être claire, peut apparaître trop sophistiquée pour certains clients.

Malgré cela, ces confusions n'affectent pas nécessairement la capacité des clients à choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins immédiats. I3 reconnaît que "la segmentation des services a été un facteur déterminant pour notre compréhension des offres proposées par le prestataire," tandis que I4 note que "la segmentation des services a largement contribué à clarifier notre compréhension des offres disponibles." I5 ajoute que "la segmentation des services RH est une stratégie efficace pour améliorer la compréhension des offres par les clients." Même si des amalgames sont parfois faits, les clients tendent à se concentrer sur les solutions qui semblent les plus pertinentes pour leurs besoins actuels, laissant de côté les options qu'ils jugent moins essentielles.

L'impact de cette segmentation sur la prise de décision d'acquisition de service ERH des clients est significatif. **I1** remarque que "la présentation segmentée des solutions a un impact significatif sur le processus de décision de nos clients," mettant en lumière comment la structuration des services par WSA renforce la perception de son expertise. **I2** soutient cette idée en affirmant que "la segmentation précise que nous proposons permet aux clients de visualiser clairement les options qui correspondent à leurs besoins spécifiques." Cette perception est également soutenue par les références sectorielles, que les clients considèrent comme un indicateur clé de la capacité de WSA à répondre à leurs besoins spécifiques. **I4** mentionne que "la segmentation détaillée des services de Wilson's a été un facteur décisif," et **I3** confirme que "la clarté apportée par la segmentation des services a facilité notre processus de décision."

La flexibilité reste un autre facteur déterminant. I1 observe que "l'une des principales motivations est la flexibilité que cela leur offre." Cette flexibilité permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché, tout en bénéficiant de services RH adaptés à leurs besoins spécifiques. I3 ajoute que "la flexibilité de l'offre proposée par Wilson's Solutions Algeria ainsi que leur capacité à gérer efficacement les contraintes juridiques ont été déterminantes." I4 confirme que "la flexibilité de leurs offres a été déterminante pour nous," et I5 note que "la segmentation des services a simplifié le processus de décision pour nos clients, en particulier ceux qui ont des besoins spécifiques en matière de flexibilité de la main-d'œuvre."

Bien que la flexibilité n'ait pas été initialement un thème mis en avant dans nos considérations, elle a été évoquée à 15 reprises dans les réponses des interviewés. Ce facteur, souvent mentionné par les clients, se révèle être une composante clé de leur satisfaction et de leur décision d'externaliser leurs services RH. La flexibilité, ainsi perçue, renforce non seulement la capacité des entreprises à naviguer dans un environnement économique incertain, mais elle joue également un rôle crucial dans la simplification du processus de prise de décision d'acquisition des services ERH en offrant des solutions sur-mesure adaptées aux besoins changeants des clients.

Le coût cité 11 fois dans le verbatim, est un facteur crucial dans le choix des services RH externalisés. I1 souligne que "l'un des éléments clés est le coût des services, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de notre expertise sectorielle." I2 ajoute que "outre le coût qui est évidemment un facteur important, nos clients sont souvent attirés par la qualité de nos services."

Lors des séances de négociation avec les clients, il a été observé que les responsables RH montrent souvent un intérêt marqué pour l'acquisition de plusieurs solutions et services ERH proposés par WSA. Cependant, le coût apparaît davantage comme un point de négociation interne au sein de l'entreprise cliente, principalement entre le service RH et le service des finances, parfois, la direction générale intervient également pour ajuster les décisions en fonction des priorités budgétaires. Ces discussions internes peuvent influencer la capacité des responsables RH à implémenter les solutions qu'ils jugent bénéfiques.

Néanmoins, cela n'empêche pas les entreprises d'investir dans des services RH externalisés lorsque ces derniers offrent une valeur ajoutée significative. Même si le coût est perçu comme

élevé, les entreprises sont prêtes à accepter cet investissement pour bénéficier d'une meilleure gestion des risques et d'une expertise spécialisée, considérant cela comme un moyen de garantir leur compétitivité et d'éviter les inefficacités liées à une gestion interne moins rigoureuse. **I3** reconnaît que "bien que cela puisse entraîner des coûts supplémentaires, nous le considérons comme un investissement nécessaire pour maintenir notre agilité et notre compétitivité sur le marché."

Les contraintes juridiques sont une préoccupation majeure pour les clients de WSA, notamment en ce qui concerne la gestion des risques associés à la mise à disposition de personnel. **I1** précise que "les principales contraintes concernent le droit du travail algérien, la protection des données et les réglementations sectorielles," WSA intègre ces aspects de manière rigoureuse dans ses processus internes pour assurer une conformité totale.

Lors du déroulement de la prestation de l'ERH, l'observation des processus internes chez WSA, tels que la fiche processus de Gestion du Personnel Opérationnel (Annexe 2) et la procédure de gestion des litiges, affichent clairement les références aux documents applicables, tels que le code du travail et le code des impôts, ainsi que des points de contrôle destinés à garantir la conformité, comme le précise **I2** "Ces contraintes ont conduit à l'intégration de contrôles de conformité rigoureux dans tous nos processus. Nous avons mis en place des mécanismes de vérification et de validation pour nous assurer que toutes nos pratiques respectent les réglementations en vigueur. " Ce cadre de conformité rigoureux est essentiel pour minimiser les risques juridiques et maintenir la confiance des clients.

**I2** ajoute que "les principales contraintes concernent le droit du travail, la protection des données personnelles et les réglementations sectorielles spécifiques." **I3** souligne également que "nous avons constaté que Wilson's possède une expertise approfondie dans la gestion des exigences réglementaires spécifiques à notre secteur." Ce souci de conformité est renforcé par l'accent mis sur les références sectorielles, comme l'illustre **I5** : "La spécialisation de notre entreprise dans le secteur nous permet de répondre efficacement aux besoins spécifiques de chaque client."

Il convient de noter que lors des séances de présentation et de négociation, il a également été constaté que lorsque les clients apprennent que WSA est agréée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale et conventionnée avec l'ANEM via sa filiale la SARL Wilson's Talents, leur confiance augmente sensiblement. **I4** souligne que " Wilson's nous

permet de bénéficier d'une gestion experte et d'une conformité accrue." Cette reconnaissance officielle renforce leur perception de conformité, même lorsque les services ERH intéressants n'ont pas de lien direct avec la solution Wiltalent de Wilson's Talents. Bien que cette observation puisse sembler en marge de la problématique principale, elle est néanmoins significative, elle souligne l'importance de la conformité légale et des aspects juridiques dans la prise de décision d'acquisition de services ERH des clients, les rendant plus confiants et plus intéressés par les services ERH proposés.

La spécialisation sectorielle est un élément essentiel pour les clients. L'entreprise concurrente représentée par **I5** a opté pour une segmentation plus simple, centrée sur la durée de la mise à disposition et le type de profil, en précisant que "notre approche de segmentation par type de profil et durée de mission influence positivement les décisions des clients," notamment dans le secteur de l'énergie et des hydrocarbures. **I5** ajoute que "notre spécialisation sectorielle dans l'énergie et les hydrocarbures répond à la demande croissante pour des solutions personnalisées et flexibles dans ces secteurs." Cette approche se distingue de celle de WSA, qui segmente ses solutions de manière plus détaillée. Toutefois, cette spécialisation sectorielle est renforcée par l'expérience accumulée dans le secteur, ce qui est particulièrement valorisé par les clients lors des séances de négociation. **I3** observe que "la clarté apportée par la segmentation des services a facilité notre processus de décision," et **I4** confirme que "notre expérience avec l'externalisation complète de nos services RH chez Wilson's a été très positive."

qui a émergé dans les réponses des interviewés concernant la relation entre WSA et ses clients, soutenue par la gestion des contraintes juridiques et la spécialisation sectorielle. **I3** affirme que "Wilson's s'est révélé être un partenaire de confiance pour la gestion des contraintes juridiques." tandis que **I5** ajoute : "Nous avons également apprécié que la présentation soit personnalisée en fonction de notre secteur d'activité, ce qui a renforcé notre confiance dans la capacité du prestataire à comprendre nos défis spécifiques." Cette confiance, renforcée par la conformité et la spécialisation, facilite les décisions des clients et leur engagement à long terme avec WSA.

L'approche de WSA en matière de segmentation des services RH, bien que complexe, est un facteur clé de succès, influençant non seulement la compréhension des offres par les clients mais aussi leur processus de prise de décision d'acquisition de service ERH. L'attention portée aux aspects juridiques, la flexibilité, et la spécialisation sectorielle sont des éléments qui renforcent la proposition de valeur de WSA, la rendant particulièrement attractive pour les

entreprises qui cherchent à externaliser leurs services RH de manière sécurisée et efficace. **I1** conclut que "notre segmentation aide les clients à identifier rapidement leur situation et les solutions appropriées, ce qui accélère leur processus de prise de décision d'acquisition de service ERH."

Pour structurer et synthétiser les résultats de notre recherche, nous avons établi une grille d'analyse présentée en annexe 1. Cette grille, organisée de manière claire et méthodique, récapitule les principaux thèmes explorés. Elle se divise en plusieurs colonnes, dont celles consacrées aux catégories, fréquences, sous- thème, citations, observations, et interprétations, offrant ainsi une présentation cohérente et facile à suivre des données recueillies.

## **Section 2 : Présentation et discussion des résultats**

### **1 Présentation des Résultats**

L'analyse des réponses des interviewés et des observations réalisées lors des entretiens a permis de mettre en évidence plusieurs thèmes clés qui influencent la perception et l'utilisation des services d'ERH chez WSA. Les résultats montrent que la segmentation des services, la flexibilité, la conformité juridique, et la spécialisation sectorielle sont des éléments centraux dans la prise de décision des entreprises clientes.

#### **1. Segmentation des services ERH :**

**Importance de la segmentation :** Les interviewés ont unanimement reconnu que la segmentation des services RH est un outil puissant pour clarifier les offres disponibles et adapter les services aux besoins spécifiques des clients. Cependant, certains ont noté que la complexité de cette segmentation pouvait parfois créer des confusions, nécessitant des clarifications supplémentaires.

**Difficulté de compréhension :** Bien que la segmentation soit conçue pour être claire, elle peut parfois être perçue comme trop complexe, entraînant des malentendus et des confusions. Cependant, ces difficultés de compréhension n'entravent pas la capacité des clients à identifier et choisir les services ERH qui répondent le mieux à leurs besoins immédiats, ce qui signifie que la prise de décision d'acquisition des services n'est pas directement affectée par ces confusions.

**Support à la prise de décision d'Acquisition des Services d'ERH:** La segmentation bien conçue sert de support aux clients, leur permettant de faire des choix plus éclairés, tout en optimisant le temps et le coût du processus de décision d'acquisition des services

## **2. Prise de décision d'acquisition des services ERH :**

**Impact de la segmentation :** La segmentation des services ERH influence directement la décision d'acquisition des clients, en clarifiant les offres disponibles et en renforçant leur confiance dans les services proposés.

**Clarification des offres :** Les clients ont souligné que la segmentation leur permettait de mieux comprendre les services proposés et de choisir ceux qui répondaient le mieux à leurs besoins, tout en permettant à WSA de mieux comprendre les besoins des clients, ainsi que d'appréhender et répondre aux attentes spécifiques de chaque client.

**Décision d'acquisition liée à la spécialisation :** La combinaison de la segmentation et de la spécialisation sectorielle est un facteur clé dans la décision des clients, notamment dans les secteurs où l'expertise est cruciale.

## **3. Contraintes juridiques et règlementaires :**

**Gestion des risques juridiques :** La conformité juridique est une préoccupation majeure pour les clients lorsqu'ils envisagent d'externaliser leurs services RH. Ils attendent du prestataire qu'il gère ces aspects de manière rigoureuse pour minimiser les risques juridiques. Cette attente met en évidence l'importance de la conformité juridique dans la décision d'acquisition des services ERH.

**Conformité des processus internes :** Les clients ont également exprimé leur satisfaction quant à la rigueur des processus internes du prestataire, qui intègre des mécanismes de vérification et de validation pour assurer la conformité avec les réglementations en vigueur. Cette rigueur est perçue comme un gage de fiabilité, renforçant la confiance des clients et leur disposition à s'engager dans une relation d'externalisation.

## **4. Spécialisation sectorielle**

**Expertise sectorielle :** La spécialisation sectorielle est perçue comme un élément crucial par les clients lorsqu'ils choisissent un prestataire de services ERH. Cette expertise permet au

prestataire de comprendre en profondeur les défis uniques et les exigences spécifiques de chaque secteur, ce qui est particulièrement apprécié par les entreprises qui recherchent des solutions parfaitement adaptées à leur contexte opérationnel. Les clients estiment que cette spécialisation se traduit par une meilleure qualité de service, une anticipation plus précise des besoins, et une capacité accrue à fournir des solutions sur mesure. En conséquence, la spécialisation sectorielle renforce la confiance des clients et joue un rôle déterminant dans leur décision d'acquisition de services ERH, en leur offrant la garantie que le prestataire possède non seulement une expertise technique, mais aussi une connaissance approfondie des particularités de leur secteur d'activité.

**Valorisation de l'expérience :** Les clients valorisent l'expérience accumulée par le prestataire dans leur secteur spécifique, ce qui renforce leur confiance dans la capacité du prestataire à fournir des solutions adaptées. Cette expérience sectorielle est considérée comme un atout majeur qui influence positivement la perception des clients et leur décision de choisir les services ERH proposés.

## **5. Flexibilité des services ERH**

**Importance de la flexibilité :** La flexibilité des services RH est perçue comme un critère essentiel par les clients, leur permettant de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché. Cette capacité d'adaptation est particulièrement valorisée dans un environnement économique incertain, où les entreprises doivent pouvoir ajuster leurs ressources humaines de manière agile et efficace.

**Flexibilité dans la prise de décision d'acquisition des services ERH :** La flexibilité des offres ERH contribue à simplifier le processus de décision d'acquisition des services d'ERH pour les clients, en offrant des options adaptées aux besoins spécifiques des entreprises, la flexibilité renforce leur satisfaction globale et les incite à s'engager dans une relation d'externalisation, cela démontre l'importance de la flexibilité non seulement comme un avantage concurrentiel, mais aussi comme un facteur déterminant dans la satisfaction et la fidélisation des clients.

## **6. Coût des Services RH**

**Sensibilité au coût :** Le coût des services est un facteur crucial dans la décision d'externaliser les services RH. Les clients sont sensibles au prix, mais ils prennent également en compte la

valeur perçue des services offerts. Le coût est souvent un point de négociation interne pour les clients, influençant leur décision finale.

**Coût par rapport à la valeur ajoutée des services ERH:** Les clients sont prêts à investir dans des services RH externalisés lorsqu'ils perçoivent une valeur ajoutée significative. Bien que le coût puisse être élevé, les clients considèrent cet investissement comme nécessaire pour maintenir leur compétitivité et bénéficier de services de haute qualité. Cette disposition à investir dans des services perçus comme précieux souligne l'importance de démontrer la valeur ajoutée des services RH externalisés.

## **7. Confiance dans la Relation avec le Prestataire**

La confiance est un facteur central dans la relation entre un prestataire de services RH et ses clients. Elle se construit sur la base de la reconnaissance officielle, de la spécialisation sectorielle, et de la conformité rigoureuse aux régulations juridiques. Les clients sont plus enclins à s'engager dans une relation d'externalisation lorsqu'ils ont l'assurance que le prestataire non seulement opère dans le respect des lois en vigueur, mais possède également une expertise spécifique dans leur secteur d'activité. La transparence du prestataire sur ses pratiques de conformité, ainsi que sa capacité à gérer efficacement les aspects juridiques et réglementaires, renforcent cette confiance. Cette relation de confiance est essentielle pour établir une collaboration durable et fructueuse, où les clients se sentent en sécurité quant à la gestion de leurs ressources humaines par un prestataire compétent, fiable, et spécialisé dans leur domaine.

## **2 Discussion des Résultats**

L'analyse des résultats met en lumière plusieurs facteurs essentiels influençant la perception et l'utilisation des services d'ERH chez WSA. Ces facteurs comprennent la segmentation des services, la prise de décision d'acquisition, les contraintes juridiques et réglementaires, la spécialisation sectorielle, la flexibilité des services, le coût, et la confiance dans la relation avec le prestataire. Ces résultats sont comparés aux conclusions des études existantes pour en approfondir la compréhension.

### **1. Segmentation des Services ERH : Un outil puissant mais complexe**

La segmentation des services ERH est reconnue comme un outil essentiel pour structurer l'offre et répondre précisément aux besoins spécifiques des clients. En alignant les services

proposés avec les différentes exigences des clients, WSA peut offrir des solutions plus personnalisées et efficaces. Cependant, la complexité inhérente à cette segmentation peut parfois entraîner des confusions, nécessitant des clarifications supplémentaires pour les clients. Cette observation est en ligne avec les conclusions de Rajini et Kaluarachchi (2021), qui ont exploré les différentes formes d'externalisation comme un moyen d'adapter les services aux besoins des clients. Ces classifications, bien que variées, peuvent être vues comme une approche segmentée, permettant aux entreprises clientes de mieux comprendre et choisir les services les plus pertinents pour leurs besoins spécifiques. L'étude de Chu (2016) renforce cette perspective en suggérant que les activités de GRH de niveau transactionnel sont plus adaptées à l'externalisation que celles de niveau stratégique, car elles sont plus simples à gérer et présentent moins de risques, illustrant ainsi l'importance de la segmentation pour différencier les services en fonction de leur complexité.

## **2. Prise de Décision : Un processus influence par la clarté des offres**

La segmentation des services ERH joue un rôle crucial dans le processus de prise de décision des clients. Une segmentation bien définie permet aux clients de mieux comprendre les offres disponibles, en simplifiant leur processus décisionnel et en leur offrant une vue claire et organisée des options. Cette clarté réduit les incertitudes et permet aux clients de faire des choix plus éclairés, en optimisant le temps et les ressources nécessaires pour prendre ces décisions.

De plus, comme l'ont observé ÖZKAN et AKKARTAL (2019), les caractéristiques organisationnelles et situationnelles peuvent fortement influencer le processus de prise de décision. Ces caractéristiques peuvent également faire l'objet d'une segmentation spécifique, permettant ainsi aux prestataires d'adapter encore mieux leurs services aux besoins uniques de chaque client. En prenant en compte ces facteurs dans la segmentation, les prestataires peuvent offrir des solutions plus pertinentes et personnalisées, ce qui renforce encore la clarté et l'efficacité du processus décisionnel.

Pour maximiser l'efficacité de la segmentation, les prestataires doivent améliorer la communication afin de permettre aux clients d'identifier rapidement les solutions adaptées, ce qui facilite la prise de décision tout en renforçant la confiance et la satisfaction.

### **3. La Flexibilité : Un critère déterminant**

La flexibilité s'est révélée être un facteur crucial pour les clients, bien qu'elle n'ait pas été initialement perçue comme un thème central dans l'étude. Cette flexibilité permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché, ce qui est essentiel dans le contexte économique actuel marqué par l'incertitude et la volatilité. La capacité d'un prestataire de services ERH à offrir des solutions flexibles est donc perçue comme un avantage stratégique majeur. Les entreprises clientes recherchent des partenaires capables de répondre à leurs besoins changeants de manière agile et efficace, ce qui renforce leur confiance et leur satisfaction à long terme.

Cette observation concorde avec les conclusions d'Adler (2007) et d'ÖZKAN et AKKARTAL (2019), qui soulignent l'importance de la flexibilité stratégique dans les décisions d'externalisation. La flexibilité apparaît ainsi non seulement comme un atout compétitif, mais également comme un facteur clé de succès pour les prestataires de services ERH. Elle permet aux entreprises de s'adapter efficacement à des environnements changeants et de répondre de manière proactive aux défis spécifiques, en ajustant les solutions proposées aux besoins fluctuants des clients.

### **4. Les Contraintes Juridiques : Un enjeu de confiance**

La gestion des contraintes juridiques est un facteur déterminant dans la décision d'externaliser les services RH. Les clients ont une confiance accrue lorsqu'ils savent que le prestataire gère rigoureusement ces aspects. Cela implique de maintenir des standards élevés de conformité et de renforcer la transparence des processus. La capacité à naviguer efficacement dans un environnement juridique complexe est non seulement un gage de sécurité pour les clients, mais également un facteur qui renforce leur fidélité et leur engagement envers le prestataire.

Chu (2016) souligne également l'importance des lois et réglementations, qui jouent un rôle crucial dans la décision des PME d'externaliser ou non certaines activités de GRH, particulièrement celles de nature stratégique. Selon elle, les lois et réglementations imparfaites peuvent freiner l'externalisation des activités stratégiques des GRH, car elles ne protègent pas adéquatement les intérêts des entreprises en cas de conflit avec les fournisseurs. Cette observation renforce l'idée que la conformité juridique est essentielle non seulement pour

réduire les risques, mais aussi pour établir une relation de confiance durable entre les entreprises clientes et les prestataires de services RH.

## **5. Spécialisation Sectorielle : Une stratégie de différenciation**

La spécialisation sectorielle est perçue comme un facteur déterminant par les clients lors du choix d'un prestataire de services ERH. En possédant une expertise approfondie dans un secteur particulier, le prestataire est en mesure de comprendre plus finement les défis uniques et les exigences spécifiques de ce secteur. Cette expertise sectorielle est particulièrement valorisée par les entreprises qui recherchent des solutions parfaitement adaptées à leur contexte opérationnel, ce qui se traduit par une meilleure qualité de service, une anticipation plus précise des besoins, et une capacité accrue à fournir des solutions sur mesure.

Cette observation trouve un écho dans l'analyse d'ÖZKAN et AKKARTAL (2019), qui ont noté que les entreprises, en particulier dans des secteurs où les défis tels que le taux élevé de rotation du personnel sont fréquents, externalisent souvent leurs fonctions RH pour bénéficier de solutions spécialisées qui répondent mieux à leurs besoins spécifiques. La spécialisation sectorielle permet ainsi non seulement d'améliorer la pertinence des services offerts, mais aussi de renforcer la confiance des clients en leur offrant l'assurance que le prestataire possède une connaissance approfondie des particularités de leur secteur d'activité.

## **6. Le Coût : Un équilibre entre investissement et valeur ajoutée des services ERH**

Le coût est un facteur central dans la décision d'acquisition des services ERH, mais les clients sont prêts à investir lorsque ces services offrent une véritable valeur ajoutée. Cette disposition des clients à considérer le coût non pas simplement comme une dépense, mais comme un investissement stratégique, expose l'importance de démontrer clairement la valeur des services proposés. Les prestataires doivent donc non seulement justifier les coûts associés à leurs services, mais aussi montrer comment ces services peuvent générer des bénéfices tangibles pour les entreprises clientes.

L'analyse d'ÖZKAN et AKKARTAL (2019) renforce cette perspective en mettant en avant l'importance de la qualité du service et des avantages en termes de coûts dans la décision d'externaliser les activités RH. En alignant la qualité des services avec les attentes des clients et en justifiant les coûts, les prestataires peuvent solidifier leur proposition de valeur et

renforcer la fidélité des clients, tout en positionnant ces coûts comme des investissements stratégiques rentables à long terme.

## **7. Confiance : Un facteur clé dans la relation avec le prestataire**

Adler (2007) souligne l'importance cruciale de la confiance dans la gestion des risques inhérents à la dépendance et à la complexité des contrats d'externalisation. Une confiance solidement établie entre le client et le prestataire favorise des interactions plus fluides, réduit les coûts liés à la gestion contractuelle, et atténue les incertitudes associées à l'externalisation. Pour préserver et renforcer cette confiance, il est essentiel que les prestataires démontrent un engagement constant envers la conformité et la qualité, tout en maintenant une communication claire et transparente avec leurs clients.

Dans notre étude, la confiance apparaît également comme un pilier central dans la relation entre les entreprises clientes et leurs prestataires de services ERH. Cette confiance est construite sur plusieurs fondements, notamment la stricte conformité aux réglementations juridiques et la transparence des processus internes. Les clients éprouvent un sentiment de sécurité accru lorsque le prestataire respecte scrupuleusement les normes légales et réglementaires, ce qui renforce leur disposition à s'engager dans une relation d'externalisation. De plus, la reconnaissance officielle du prestataire, à travers des accréditations ou des certifications, joue un rôle crucial dans le renforcement de cette confiance, consolidant ainsi la relation entre le client et le prestataire.

## **Conclusion de l'analyse et discussion des résultats**

L'analyse des résultats a révélé que la segmentation des services d'externalisation des ressources humaines chez WSA est un outil crucial pour structurer l'offre et répondre aux besoins variés des clients, malgré sa complexité qui nécessite une communication claire pour éviter les malentendus. Les contraintes juridiques, en tant que facteur critique, influencent directement cette segmentation, en renforçant la nécessité de conformité et, par conséquent, la confiance des clients, un élément clé dans leur décision d'externaliser leurs fonctions RH. La flexibilité des services, combinée à une spécialisation sectorielle, s'est également avérée déterminante, permettant de proposer des solutions sur mesure qui, malgré des coûts potentiellement élevés, répondent précisément aux exigences des clients. Les observations recueillies ont enrichi les données, offrant une perspective nuancée sur l'interaction entre

clients et services ERH. En conclusion, cette étude confirme que la segmentation efficace des services ERH est non seulement essentielle pour structurer l'offre, mais aussi un levier stratégique dans la prise de décision d'acquisition des services ERH, soulignant l'importance d'une communication transparente, en particulier sur les aspects juridiques et sectoriels, pour maximiser la satisfaction et l'engagement des clients.

### **3 Hypothèse :**

Les résultats de notre étude qualitative ont révélé plusieurs facteurs déterminants influençant la décision d'ERH chez les entreprises clientes. Cette analyse a permis de mettre en évidence des dynamiques clés et des tendances récurrentes qui justifient une exploration plus approfondie. Comme le souligne Aktouf (1987), la démarche qualitative, par sa nature exploratoire, permet non seulement d'éclairer des problématiques complexes, mais également de dégager des hypothèses susceptibles d'être validées dans le cadre d'études quantitatives ultérieures. Il est ainsi recommandé de formuler des hypothèses à partir des résultats qualitatifs pour guider les futures recherches et tester les relations potentielles entre les variables identifiées. Dans cette perspective, nous proposons les hypothèses suivantes, issues de notre analyse, afin de servir de base à de nouvelles études exploratoires et quantitatives.

**Hypothèse 1 :** Une segmentation précise et claire des services d'externalisation des ressources humaines (ERH) influence la prise de décision d'acquisition des services ERH en facilitant la compréhension des offres et en alignant les services proposés avec les besoins spécifiques des clients.

**Hypothèse 2 :** Une segmentation bien définie et structurée des types d'ERH permet de mieux répondre aux besoins des clients en offrant des solutions plus attrayantes et compréhensibles, favorisant ainsi une meilleure satisfaction et fidélité des clients.

Ces hypothèses, basées sur des observations empiriques, offrent un cadre pour des études quantitatives futures qui pourraient tester la validité de ces propositions et ainsi enrichir la littérature sur l'externalisation des services RH.

## **4 Implications Pratiques et Théoriques**

### **4.1 Implications Pratiques :**

Pour les praticiens, l'importance d'une segmentation claire et bien structurée des services d'externalisation des ressources humaines (ERH) est cruciale. Une segmentation efficace permet non seulement de clarifier les offres pour les clients, mais aussi de faciliter leur prise de décision en leur offrant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques. Les résultats de l'étude ont montré que la segmentation joue un rôle déterminant dans la compréhension et l'acceptation des services ERH. Par conséquent, il est recommandé aux praticiens de diversifier leurs méthodes de présentation, en utilisant des outils tels que des brochures détaillées, des webinaires interactifs, et des consultations personnalisées. Ces méthodes peuvent renforcer l'engagement des clients et leur compréhension des offres.

En outre, une attention particulière doit être accordée à l'intégration des contraintes juridiques et réglementaires dans la segmentation des services ERH. La conformité totale avec les lois en vigueur est essentielle pour établir et maintenir la confiance des clients, un facteur clé dans leur décision d'externaliser. Les praticiens doivent veiller à ce que toutes les offres et toutes les communications soient alignées avec les exigences légales, minimisant ainsi les risques et maximisant la sécurité juridique pour leurs clients.

### **4.2 Implications Théoriques :**

D'un point de vue théorique, cette étude souligne l'importance de la clarté et de la structure dans la présentation des services ERH. Ces éléments sont essentiels pour influencer positivement la satisfaction et la fidélité des clients, comme cela a été démontré dans les résultats. Il serait pertinent pour les théoriciens d'explorer plus en profondeur comment la clarté des offres et la segmentation des services influencent directement ces aspects.

Une voie de recherche potentielle pourrait consister en une étude quantitative visant à mesurer l'impact précis de la segmentation sur la prise de décision des clients. Une telle étude fournirait des données quantitatives qui pourraient enrichir les modèles théoriques actuels, permettant de développer des stratégies de segmentation et de présentation encore plus efficaces. Ces recherches pourraient également aider à mieux comprendre les mécanismes par lesquels la segmentation contribue à la satisfaction et à la fidélité des clients.

## **5 Limitations de l'Étude**

Cette étude présente certaines limitations qui doivent être prises en compte lors de l'interprétation des résultats. Premièrement, l'échantillon de l'étude est limité à cinq

participants, ce qui peut ne pas suffire à capturer l'ensemble des perspectives possibles. Cette petite taille d'échantillon limite la capacité à généraliser les résultats à une population plus large. Deuxièmement, les réponses recueillies sont spécifiques au contexte algérien, ce qui peut restreindre l'applicabilité des conclusions à d'autres marchés ou contextes culturels. Enfin, les entretiens qualitatifs, bien qu'ils offrent une profondeur d'analyse, sont subjectifs et dépendent de l'interprétation des chercheurs, ce qui peut introduire des biais. Pour surmonter ces limitations, des recherches futures pourraient inclure des échantillons plus larges et plus diversifiés, ainsi qu'une approche comparative avec d'autres marchés, afin d'élargir la portée et la généralisation des résultats.

## **6 Recommandations :**

### **6.1 Recommandations pour Wilson's solutions Algeria**

#### **Renforcer la communication :**

Pour maximiser la clarté des offres et renforcer la confiance des clients, Wilson's solutions Algeria doit diversifier ses outils de communication en utilisant des brochures détaillées, des présentations interactives, des webinaires, et des consultations personnalisées. L'objectif est de bien expliquer la logique de la segmentation des services RH, en démontrant clairement comment chaque segment répond à des besoins spécifiques. Une communication bien orchestrée peut non seulement faciliter la prise de décision des clients, mais aussi positionner WSA comme un leader innovant dans le secteur de l'externalisation des RH.

#### **Intégrer la technologie :**

L'intégration de technologies avancées et la digitalisation des processus sont cruciales pour personnaliser davantage les solutions RH et améliorer l'efficacité globale des services. Wilson's solutions Algeria devrait explorer l'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), le big data, et l'automatisation des processus robotiques (RPA), qui peuvent aider à analyser les données clients en temps réel, à identifier des tendances et des besoins spécifiques, et à offrir des solutions personnalisées en conséquence.

De plus, la digitalisation des services peut améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts, et offrir une meilleure expérience client en permettant des interactions plus fluides et plus rapides.

### **Mettre en avant la flexibilité et la spécialisation sectorielle :**

La flexibilité des services, associée à une spécialisation sectorielle poussée, doit être mise en avant comme un avantage concurrentiel clé. En adaptant les services pour répondre précisément aux besoins spécifiques des clients, même en présence de coûts élevés, Wilson's solutions Algeria peut renforcer sa position sur le marché.

### **Affiner la segmentation :**

Il est essentiel pour Wilson's solutions Algeria de continuer à affiner la segmentation de ses services RH en se basant sur des retours systématiques et approfondis des clients. Cette démarche vise à garantir que la segmentation reste pertinente et adaptée aux besoins changeants des clients. Grâce à notre étude, aux résultats de recherche, et à la collaboration étroite avec l'équipe de WSA, nous proposons un modèle de segmentation fondé sur des critères pertinents et faciles à identifier.

Ce modèle aide les prestataires de services RH à mieux comprendre les besoins de leurs clients et permet à ces derniers d'identifier rapidement leur situation et les solutions appropriées. Ainsi, le processus de prise de décision devient plus efficace, permettant aux clients de choisir la solution optimale au bon moment, ce qui se traduit par des gains de temps et de coûts.

Ce modèle de segmentation repose sur deux critères principaux en fonction de l'organisation du client, que nous pouvons l'appeler **l'Approche Organisationnelle** :

- L'administration RH du client : Existante ou Non Existante ;
- Le personnel du client : Interne ou Externe.

**Tableau 7:** Model de la Matrice de la segmentation ERH

		<b>Personnel</b>	
		<b>Interne</b>	<b>Externe</b>
<b>Administration</b>	<b>Existante</b>	Cadrant 1 : Support RH Interne	Cadrant 2: Externalisation du personnel
	<b>Non Existante</b>	Cadrant 3 : Externalisation Administrative RH	Cadrant 4: Externalisation RH Complete

Source : Etabli par nous-même

## **Description des quadrants :**

### **Cadrant 1 : support interne RH :**

L'entreprise dispose d'une administration RH interne et le personnel est principalement interne. Le client, dans ce cas, a besoin du savoir, savoir-faire, de l'expérience, et de l'expertise externe qui se traduit par le conseil et/ou l'accompagnement, ainsi que par l'externalisation d'une ou plusieurs activités RH.

Ce quadrant couvre deux types d'externalisation :

- Le conseil (le consulting) et l'accompagnement RH dans aspect suivant :
  - L'audit RH ;
  - Le Management Organisationnel et leadership ;
  - La veille juridique en RH ;
  - Le Management des Relations Humaines ;
  - Accompagnement en Changement Digital.
- L'externalisation d'une ou plusieurs des Taches et des Activités telles que :
  - La Gestion de la Paie ;
  - Le Recrutement ;
  - L'Etablissement des Processus RH ;
  - Evaluation de la Performance ;
  - Correspondance Sociale ;
  - Etablissement des Fiches de Poste ;
  - Gestion des Expatriés ;
  - La Formation ;
  - Gestion du Plan Social.

Dans ce quadrant, l'employé est lié juridiquement et administrativement au client.

### **Cadrant 2 : Externalisation du personnel**

Dans ce quadrant, l'entreprise dispose d'une administration RH existante, mais le personnel est principalement externe, ou l'entreprise souhaite externaliser une partie de son personnel. Dans ce contexte, le client externalise sa main-d'œuvre en faisant appel à un personnel externe fourni par l'entreprise de services RH. Cette pratique, connue sous plusieurs appellations

telles que la mise à disposition de personnel, le portage salarial, EOR services (pour les entreprises étrangère), l'intérim, ou le travail temporaire, implique un contrat triangulaire entre le client, le prestataire, et l'employé. Juridiquement, l'employé est lié au prestataire de services RH, tandis que d'un point de vue managérial, il est rattaché au client.

### **Cadrant 3 : Externalisation Administrative RH**

Dans ce quadrant, l'entreprise ne dispose pas d'une administration RH interne, bien que le personnel soit principalement interne. Le client a donc besoin de services RH complets pour gérer toutes les fonctions administratives et opérationnelles liées aux ressources humaines. Cela inclut la mise en place de processus RH, la gestion de la paie, la conformité légale et toutes les tâches et activités administratives essentielles.

Le prestataire apporte son savoir-faire, son expérience et son expertise en exécutant toutes les activités RH, tant stratégiques qu'opérationnelles. En agissant comme la direction RH interne du client, le prestataire est responsable de l'application de la stratégie et de la politique RH du client, assurant ainsi une gestion efficace du personnel interne.

L'employé dans ce quadrant est juridiquement lié au client, tandis qu'administrativement, il est rattaché au prestataire de services RH. Ce type de prestation se rapproche du modèle de la PEO (Professional Employer Organization), où le prestataire de services RH gère les fonctions administratives et légales des ressources humaines pour le compte de l'entreprise cliente, tout en permettant à cette dernière de se concentrer sur son activité principale.

### **Cadrant 4 : Externalisation Complete RH**

L'entreprise ne possédant pas d'administration RH interne et utilisant principalement un personnel externe, le client nécessite un service RH intégral. Ce service couvre tous les aspects des ressources humaines, incluant la gestion administrative et la gestion du personnel, la gestion de la paie, le suivi des performances, le recrutement et la formation.

Ce type de prestation correspond à une externalisation RH complète, aussi appelée BPO HR (Business Process Outsourcing). Cela englobe tant l'administration managériale que le personnel exécutif. Dans ce cadre, l'employé est juridiquement et administrativement rattaché au prestataire de services RH.

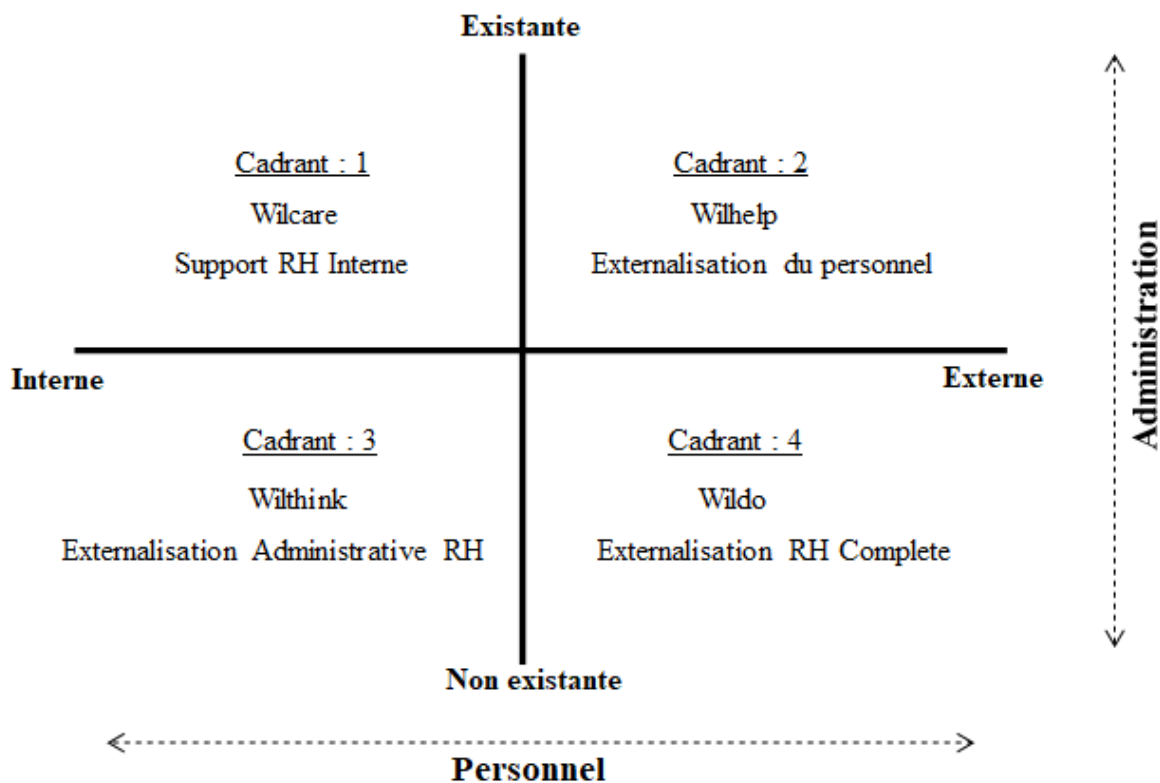
Cette stratégie permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier tout en bénéficiant de l'expertise et de la flexibilité d'un prestataire externe pour la gestion de ses ressources humaines.

L'externalisation complète RH est une solution stratégique pour les entreprises cherchant à optimiser leurs coûts et à améliorer leur efficacité opérationnelle, tout en assurant une gestion professionnelle et conforme aux normes en vigueur des ressources humaines.

### Positionnement des Solutions ERH de WSA selon la Matrice de Segmentation

La matrice de segmentation permet de positionner les solutions RH de WSA de la manière suivante :

**Figure 3:** Positionnement des solutions RH de Wilson's solutions Algeria selon notre Matrice de segmentation de l'ERH



Source: Etablie par nous-même

Ces recommandations permettent de structurer et d'optimiser les services RH proposés par WSA en fonction des besoins spécifiques et changeants de leurs clients. En mettant en œuvre une segmentation efficace et bien communiquée, Wilson's solutions Algeria peut se positionner comme un fournisseur de choix, capable de répondre aux besoins de chaque client de manière précise et personnalisée. Une approche intégrée et technologique, soutenue par une communication claire et une segmentation affinée, permettra à WSA de rester compétitive, de continuer à croître dans le secteur de l'externalisation des ressources humaines et de se positionner comme un leader innovant dans ce domaine.

## **6.2 Recommandations pour les Théoriciens**

1. **Élargir l'échantillon pour valider les résultats** : Il est recommandé de mener des études futures avec un échantillon plus large et diversifié, englobant différentes industries et entreprises spécialisées dans l'ERH. Cela permettra de valider les conclusions actuelles et de fournir une vue d'ensemble plus robuste sur l'impact de la segmentation des services ERH.

2. **Études comparatives et analyse quantitative** : Une exploration comparative entre plusieurs entreprises opérant dans l'ERH et d'autres secteurs offrirait des perspectives supplémentaires sur la manière dont la segmentation influence la satisfaction et la fidélité des clients. Les théoriciens devraient également envisager des analyses quantitatives pour mesurer de manière précise l'impact direct de la segmentation sur ces variables.

3. **Développement de modèles de segmentation efficaces** : Les résultats de cette étude Les résultats de cette étude devraient encourager les théoriciens à élaborer des modèles de segmentation des services ERH qui soient non seulement efficaces et attrayants pour les entreprises clientes, mais aussi suffisamment flexibles pour s'adapter aux besoins changeants du marché. Ces modèles doivent intégrer les contraintes juridiques, la complexité des besoins sectoriels, et la nécessité d'une adaptabilité et une flexibilité pour répondre aux fluctuations du marché et aux exigences spécifiques des clients. En prenant en compte ces éléments, les modèles de segmentation pourront mieux soutenir les praticiens dans leur effort pour offrir des solutions personnalisées et pertinentes.

4. **Collaboration avec les praticiens** : Il est essentiel que les théoriciens travaillent en étroite collaboration avec les praticiens pour standardiser les pratiques de segmentation dans le domaine de l'ERH. Une telle collaboration contribuerait à établir des normes et des meilleures pratiques, renforçant l'efficacité et l'attractivité des services d'externalisation des ressources humaines.

### **6.3 Recommandations pour les Praticiens**

1. **Utiliser une segmentation claire et bien expliquée** : Pour structurer les offres de manière optimale, les praticiens doivent continuer à utiliser une segmentation claire, en prenant soin de bien expliquer cette logique aux clients. Diversifier les méthodes de présentation, telles que des brochures détaillées, des webinaires et des consultations personnalisées, peut améliorer l'engagement et la compréhension des clients.

2. **Intégration des contraintes juridiques** : Les praticiens doivent accorder une attention particulière à l'intégration des contraintes juridiques et réglementaires dans la segmentation des services. Cela garantit non seulement une conformité totale, mais aussi renforce la confiance des clients dans les services proposés.

3. **Améliorer la communication et la transparence** : WSA, ainsi que d'autres entreprises similaires, devraient utiliser une variété d'outils de communication pour présenter leurs solutions de manière claire, engageante et compréhensible. Expliquer la logique derrière la segmentation dans tous les documents internes et externes est crucial pour assurer la transparence et le renforcement de la confiance.

4. **Adopter des technologies avancées** : L'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), le big data, et l'automatisation des processus robotiques (RPA) est fortement recommandée pour personnaliser davantage les solutions RH et améliorer l'efficacité des services. Ces technologies permettent non seulement de mieux répondre aux besoins spécifiques des clients, mais aussi d'améliorer l'efficacité opérationnelle globale.

## CONCLUSION

Cette étude a exploré en profondeur les conséquences de la segmentation des services d'externalisation des ressources humaines (ERH) sur la prise de décision d'acquisition des services ERH, en utilisant la SARL Wilson's solutions Algeria comme cas d'étude. Grâce à une méthodologie combinant des entretiens semi-directifs et des observations détaillées, nous avons pu recueillir des données précieuses qui ont enrichi notre compréhension des dynamiques réelles d'interaction entre le prestataire et ses clients.

Notre recherche a permis de répondre aux différentes questions de manière exhaustive, mettant en évidence le rôle crucial que joue la segmentation des services d'ERH dans le processus de prise de décision d'acquisition des services ERH. La segmentation des services ERH, tout en répondant à des conditions organisationnelles spécifiques telles que la structure interne de l'entreprise et la nature des besoins en ressources humaines, s'est avérée être un outil essentiel pour structurer l'offre de services. Cette structuration permet de rendre les services plus compréhensibles et mieux adaptés aux exigences spécifiques des entreprises, facilitant ainsi considérablement le processus décisionnel des clients. Les entreprises, en ayant une vue plus organisée des solutions proposées, peuvent identifier plus facilement celles qui répondent précisément à leurs besoins, renforçant ainsi leur confiance envers le prestataire de services.

Par ailleurs, notre étude a souligné l'importance de la flexibilité dans la prestation des services ERH. Cette flexibilité, qui permet aux entreprises de choisir des solutions adaptées à leurs besoins évolutifs, est particulièrement cruciale dans un environnement économique caractérisé par des changements rapides et une incertitude accrue. La capacité des prestataires à s'adapter rapidement à ces changements, tout en offrant des solutions personnalisées, constitue un avantage compétitif essentiel. Les entreprises clientes sont motivées à externaliser leurs processus RH non seulement pour réduire les coûts ou se concentrer sur des activités stratégiques, mais aussi pour bénéficier d'une expertise spécialisée et d'une gestion efficace des risques juridiques. Ces facteurs sont déterminants pour les entreprises qui cherchent à optimiser leurs opérations tout en minimisant les risques liés à l'externalisation.

L'étude a également révélé qu'il existe une relation significative entre l'environnement juridique et les types d'ERH offerts. La conformité juridique joue un rôle central dans la conception et la segmentation des services, influençant directement les décisions des

entreprises clientes quant à l'externalisation. Les prestataires de services doivent intégrer des mécanismes de conformité rigoureux pour s'assurer que leurs services respectent les réglementations locales et internationales. Cette rigueur dans la conformité juridique est essentielle pour établir et maintenir la confiance des clients. Les entreprises clientes, en percevant que leur prestataire respecte strictement les normes légales et réglementaires, sont plus enclines à s'engager dans une relation d'externalisation, car elles se sentent protégées contre les risques juridiques potentiels.

De plus, l'étude a mis en évidence l'importance de développer des segmentations bien pensées, adaptées aux besoins spécifiques des entreprises clientes. La matrice de segmentation proposée à Wilson's Solutions Algeria en est un exemple concret. Cette matrice structure les offres selon une approche organisationnelle, prenant en compte l'existence d'une administration RH et la nature du personnel, qu'il soit interne ou externe. Nous considérons cette matrice comme attrayante, car elle contribue non seulement à améliorer la satisfaction des clients, mais aussi à les fidéliser en garantissant que chaque segment de service est parfaitement aligné sur les besoins spécifiques des entreprises clientes.

Cependant, bien que les théories existantes aient été utiles pour encadrer les types, les formes et la segmentation des services ERH, des écarts notables ont été observés avec la réalité pratique. La mise en œuvre de la segmentation s'est avérée plus complexe que prévu, entraînant parfois des difficultés de compréhension pour les clients. De plus, l'importance des contraintes juridiques, insuffisamment prise en compte dans les théories, s'est révélée centrale pour structurer les services et instaurer la confiance des clients. Cette insuffisance s'explique par le fait que les théories tendent à se concentrer sur la typologie générale des services sans prendre en compte les différentes lois et réglementations spécifiques à chaque pays. Ces observations suggèrent un besoin de réajustement des modèles théoriques pour mieux intégrer ces réalités pratiques.

L'intégration des observations recueillies au cours de l'étude a également joué un rôle clé dans l'approfondissement de notre compréhension des enjeux liés à la segmentation des services ERH. Ces observations ont révélé des éléments qui n'étaient pas toujours apparents à travers les seuls entretiens, en particulier en ce qui concerne les défis pratiques et les malentendus potentiels liés à la segmentation. Les observations réalisées lors des séances de négociation, par exemple, ont mis en lumière l'importance de simplifier ou de mieux communiquer certains aspects complexes de la segmentation pour éviter toute confusion. Cette clarté est essentielle

pour garantir la satisfaction des clients et pour s'assurer que la segmentation des services ERH est perçue comme une véritable valeur ajoutée plutôt que comme une source de complexité supplémentaire.

En fin de compte, notre étude démontre que pour maximiser l'efficacité de la segmentation des services ERH, il est essentiel que les prestataires adoptent une approche globale qui intègre une segmentation claire, une communication efficace, une flexibilité adaptée aux besoins des clients, et une rigueur dans la conformité juridique. Ces éléments sont interdépendants et jouent un rôle crucial dans la prise de décision d'acquisition des services ERH. En répondant de manière précise et personnalisée aux besoins des clients, tout en respectant les contraintes juridiques et en offrant une flexibilité dans les services, les prestataires peuvent non seulement améliorer la satisfaction des clients, mais aussi renforcer leur fidélité et leur engagement à long terme. Cette stratégie, telle qu'illustrée par Wilson's solutions Algeria, est essentielle pour se différencier sur le marché de l'externalisation des ressources humaines et pour établir une relation de confiance durable avec les entreprises clientes.

# BIBLIOGRAPHIE

## Articles

1. Adler, P. S. (2007). La prise de la décision d'externalisation des RH. *Journal of Management Information Systems*, 20(2), 163-188.
2. Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
3. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
4. Bondarouk, T., & Ruel, H. (2019). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30.
5. Burdon, S., & Bhalla, A. (2005). Lessons from the untouchables. *Business Strategy Review*, 16(2), 13-17.
6. Chardin, T., & Bouvard, P. (2008). Externalisation RH: guide pratique et questions clés.
7. Chu, J. (2016). Décision d'externalisation de la gestion des ressources humaines pour les petites et moyennes entreprises en Chine. *Recherche sur le commerce international*.
8. Conklin, D. W. (2005). Risks and rewards in HR outsourcing. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-5.
9. Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
10. Coulter, K., & Han, S. (2022). Navigating geopolitical tensions: The role of HR in global firms. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 49-66.
11. Delmotte, J., & Sels, L. (2005). L'outsourcing des RH: opportunité ou menace? *Personnel Review*, 34(2), 181-200.
12. Elmuti, D. (2003). The perceived impact of outsourcing on organizational performance. *Mid-American Journal of Business*, 18(2), 33-41.
13. Gilley, K. M., Greer, C. R., & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), 232-240.
14. Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1), 149-170.
15. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000). Critical review: Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 670-728.
16. Karthikeyan, K., Bhagat, M., & Kannan, K. V. (2011). Outsourcing of HR activities: Impact on employee satisfaction. *International Journal of Management*, 28(2), 654-661.
17. Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
18. Liou, J. J., & Chuang, Y. T. (2010). Developing a hybrid multi-criteria model for selection of outsourcing providers. *Expert Systems with Applications*, 37(5), 3755-3761.
19. Moriceau, J.-L., Paes, I., & Guérillot, G. (2015). La construction de soi dans le portage salarial. *La Revue des Sciences de Gestion*, (273-274), 118.

- 20.Özkan, Ü., & Akkartal, E. (2019). Analyse statistique des décisions d'externalisation en RH départements pour les prochaines décennies. *Journal de Sciences sociales et administratives*, 6(1).
- 21.Raniji, S., & Kaluarrachchi, C. (2021). Comprendre l'externalisation du point de vue du client: revisiter la littérature existante. *Journal of Business Research*, 125, 567-583.
- 22.Seth, N., & Sethi, V. (2011). Models and theories of outsourcing. In *Outsourcing and Offshoring Business Services* (pp. 11-44). Springer.
- 23.Smith, L. A. (2023). The impact of global conflicts on international business operations. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(2), 25-35.
- 24.Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
- 25.Strohmeier, S. (2013). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18-36.
- 26.Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*.
- 27.Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

## Ouvrages

1. Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Presses Université du Québec.
2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
3. Barabel, M., & Meier, O. (2014). *Gestion internationale des ressources humaines*. Dunod.
4. Barthélemy, J. (1999). *L'externalisation: pourquoi et comment externaliser?*. Economica.
5. Barthélemy, J. (2004). *The hidden costs of IT outsourcing*. MIT Sloan Management Review, 46(1), 60-69.
6. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* Journal of Management, 32(6), 898-925.
7. Cappelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press.
8. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
9. Cullen, J., & Willcocks, L. (2014). *Intelligent IT Outsourcing: Eight Building Blocks to Success*. Springer.
- 10.Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- 11.Fenneteau, H. (2015). *La recherche qualitative: Méthodes et applications*. Paris: Dunod.
- 12.Gamble, J. E., & Blackwell, J. E. (2001). *Business Process Outsourcing: Process Strategies and Contracts*. John Wiley & Sons.
- 13.Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2003). *Shades of Green: Business, Regulation, and Environment*. Stanford University Press.

14. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
15. March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press.
16. Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge.
17. Parker, C., & Nielsen, V. L. (2011). *Explaining Compliance: Business Responses to Regulation*. Edward Elgar Publishing.
18. Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4th ed.). Free Press.
19. Ulrich, D. (1996). *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
20. Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2020). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219.

### **Thèses**

1. Bailleux, C. (2020). L'externalisation des processus administratifs RH. Le cas du SPF Économie. Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:23734>

### **Sites Web**

1. Usher, A. P. (2003). The benefits of outsourcing. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/08/the-benefits-of-outsourcing>
2. Site web de la SARL Wilson s solutions Algeria, <http://wilson-algeria.com>
3. Site web de la SARL Wilson s talents, <http://wilsonsTalents.com>

# ANNEXES :

## 1 Annexe 1 : Grille d'analyse

Thème	Catégorie	Fréquence	Sous-Thème	Citation	Observation	Interprétation
Segmentation des services RH	Thème prédéfinie	31 Fois	Importance de la segmentation	I1 : "La segmentation que nous avons mise en place est un outil puissant pour clarifier la compréhension des services RH disponibles pour nos clients."	WSA met un accent particulier sur la structuration de ses services RH selon des segments précis, adaptés aux caractéristiques de chaque client.	La segmentation est perçue comme un élément structurant pour les clients, leur permettant de mieux comprendre les offres et d'identifier les services qui répondent spécifiquement à leurs besoins.
				I2 : "La segmentation des services RH joue un rôle crucial dans la manière dont nos clients comprennent l'étendue et la profondeur des offres que nous leur présentons."	La segmentation permet à WSA de clarifier l'étendue et la profondeur de ses offres, facilitant ainsi la compréhension pour les clients.	Une segmentation claire permet aux clients de mieux appréhender l'étendue des services offerts, ce qui renforce la perception de la valeur ajoutée des services de WSA.
			Difficulté de compréhension	I3 : "La segmentation des services a été un facteur déterminant pour notre compréhension des offres proposées par le prestataire."	Malgré la rigueur de la segmentation, certains clients éprouvent des difficultés à saisir pleinement la logique sous-jacente.	Bien que la segmentation soit conçue pour être claire, elle peut parfois être perçue comme trop complexe, ce qui peut créer des confusions et nécessiter des clarifications supplémentaires pour les clients.
				I4 : "La segmentation des services a largement contribué à clarifier notre compréhension des offres disponibles."	Lors des séances de négociation, des confusions peuvent survenir, notamment lorsqu'il s'agit de différencier certaines solutions spécifiques.	Les confusions observées montrent que la segmentation, bien que bénéfique, nécessite une explication plus approfondie pour éviter des malentendus lors des négociations avec les clients.
			Amélioration de la prise de décision	I5 : "La segmentation des services RH est une stratégie efficace pour améliorer la compréhension des offres par les clients."	La segmentation des services RH aide les clients à mieux comprendre et à choisir les services les plus adaptés à leurs besoins spécifiques, ce qui simplifie leur processus de décision.	Une segmentation bien conçue facilite le processus de décision des clients, en leur permettant de faire des choix éclairés et de réduire les incertitudes dans le choix des services RH adap
Prise de décision d'acquisition	Thème prédéfinie	31 Fois	Impact de la segmentation sur la décision	I1 : "La présentation segmentée des solutions a un impact significatif sur le processus de décision de nos clients."	La segmentation des services RH chez WSA joue un rôle stratégique dans la prise de décision des clients. Elle permet une identification rapide des solutions adaptées, facilitant ainsi le processus de décision d'acquisition des services RH.	La segmentation des services RH influence directement la décision d'acquisition des clients en clarifiant les offres disponibles, ce qui renforce leur confiance dans les choix qu'ils font en matière de services RH.
			Clarification des offres	I3 : "La segmentation claire des services de Wilson's, en particulier la solution Wilhelp, a été déterminante dans notre décision."	Les clients reconnaissent que cette segmentation leur permet de mieux comprendre les offres et de choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins, ce qui renforce la pertinence de l'approche de WSA.	La clarification apportée par la segmentation aide les clients à naviguer dans les offres de manière plus efficace, réduisant ainsi l'incertitude et facilitant la prise de décision d'acquisition des services RH.
			Décision d'acquisition liée à la spécialisation	I4 : "La segmentation détaillée des services de Wilson's a été un facteur décisif."	La segmentation détaillée, combinée à la spécialisation sectorielle, joue un rôle clé dans la décision d'acquisition, particulièrement dans des secteurs spécifiques où l'expertise est cruciale.	Les clients valorisent la combinaison de la segmentation et de la spécialisation sectorielle, ce qui leur permet de prendre des décisions plus informées et adaptées à leurs besoins spécifiques en matière de services RH.

Contraintes juridiques et réglementaires	Thème prédéfini	24 Fois	Gestion des risques juridiques	I1 : "Les principales contraintes concernent le droit du travail algérien, la protection des données et les réglementations sectorielles."	Les risques juridiques sont un enjeu majeur pour WSA, notamment en ce qui concerne la gestion des risques associés à la mise à disposition de personnel.	WSA doit s'assurer que toutes ses pratiques respectent strictement les réglementations en vigueur pour minimiser les risques juridiques et protéger ses clients contre les litiges potentiels.
			Conformité des processus internes	I2 : "Ces contraintes ont conduit à l'intégration de contrôles de conformité rigoureux dans tous nos processus. Nous avons mis en place des mécanismes de vérification et de validation pour nous assurer que toutes nos pratiques respectent les réglementations en vigueur."	WSA a intégré des points de contrôle et des mécanismes de vérification dans ses processus internes pour garantir la conformité avec les réglementations et minimiser les risques juridiques.	La rigueur avec laquelle WSA gère les contraintes juridiques à travers des processus bien définis et conformes aux réglementations est perçue comme un gage de sérieux et de fiabilité par les clients, renforçant leur confiance.
			Importance de la conformité légale	I3 : "Nous avons constaté que Wilson's possède une expertise approfondie dans la gestion des exigences réglementaires spécifiques à notre secteur."	La conformité légale est un facteur déterminant dans la décision des clients d'acquiescer les services ERH de WSA, renforçant leur confiance dans la capacité de WSA à gérer efficacement les risques juridiques.	Les clients accordent une grande importance à la conformité légale des services ERH, ce qui joue un rôle crucial dans leur décision d'adopter ces services, d'autant plus lorsque WSA démontre une expertise sectorielle forte.
Spécialisation sectorielle	Nouveau Thème	20 Fois	Expertise sectorielle	I5 : "La spécialisation de notre entreprise dans le secteur nous permet de répondre efficacement aux besoins spécifiques de chaque client."	L'entreprise concurrente de WSA se distingue par une spécialisation sectorielle ciblée, notamment dans l'énergie et les hydrocarbures, ce qui est particulièrement valorisé par les clients.	La spécialisation sectorielle permet à WSA de répondre plus efficacement aux besoins spécifiques des clients, en offrant des services qui sont parfaitement adaptés aux exigences de chaque secteur d'activité.
			Valorisation de l'expérience	I3 : "La clarté apportée par la segmentation des services a facilité notre processus de décision."	Les clients valorisent l'expérience accumulée de WSA dans leur secteur, ce qui renforce leur confiance dans la capacité de WSA à fournir des solutions RH adaptées à leurs besoins spécifiques.	L'expérience sectorielle de WSA est un atout majeur qui influence positivement la perception des clients et leur décision de choisir les services RH proposés.
Flexibilité des services RH	Nouveau Thème	15 Fois	Importance de la flexibilité	I1 : "L'une des principales motivations est la flexibilité que cela leur offre."	La flexibilité des services RH permet aux entreprises de s'adapter rapidement aux fluctuations du marché, tout en bénéficiant de solutions sur-mesure adaptées à leurs besoins spécifiques.	La flexibilité est un critère essentiel pour les clients, leur permettant de répondre rapidement aux changements du marché, tout en bénéficiant de services RH adaptés à leurs besoins spécifiques.
				I3 : "La flexibilité de l'offre proposée par Wilson's Solutions Algeria ainsi que leur capacité à gérer efficacement les contraintes juridiques ont été déterminantes."	La flexibilité est un facteur clé de satisfaction pour les clients, souvent mentionné comme une composante essentielle de leur décision d'externaliser les services RH.	La combinaison de la flexibilité des services et de la gestion efficace des contraintes juridiques est perçue comme un atout majeur par les clients, influençant positivement leur décision d'externaliser les services RH.
			Flexibilité dans la prise de décision	I4 : "La flexibilité de leurs offres a été déterminante pour nous."	La flexibilité contribue à simplifier le processus de prise de décision pour les clients, en particulier ceux qui ont des besoins spécifiques en matière de gestion des ressources humaines.	La flexibilité des offres RH de WSA simplifie la prise de décision des clients, en leur offrant des options qui répondent à leurs besoins immédiats et spécifiques, ce qui renforce leur satisfaction globale.
I5 : "La segmentation des services a simplifié le processus de décision pour nos clients, en particulier ceux qui ont des besoins spécifiques en matière de flexibilité de la main-d'œuvre."	La flexibilité permet aux clients de naviguer plus facilement dans les options disponibles et de choisir les services qui répondent le mieux à leurs besoins immédiats.	La flexibilité des services, combinée à une segmentation claire, permet aux clients de prendre des décisions plus rapidement et avec plus de confiance, en particulier lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins fluctuants.				

Coût des services RH	Thème prédéfinie	11 Fois	Sensibilité au coût	I1 : "L'un des éléments clés est le coût des services, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de notre expertise sectorielle."	Le coût est souvent un point de négociation interne pour les clients, entre les services RH, les finances, et parfois la direction générale, ce qui influence la capacité des responsables RH à implémenter les solutions bénéfiques.	Le coût est un facteur clé dans la décision d'externaliser les services RH, mais il doit être mis en balance avec la valeur perçue des services offerts et l'expertise sectorielle de WSA.
				I2 : "Outre le coût qui est évidemment un facteur important, nos clients sont souvent attirés par la qualité de nos services."	Les discussions internes peuvent influencer la capacité des responsables RH à implémenter les solutions qu'ils jugent bénéfiques.	Même si le coût est un facteur important, les clients sont également sensibles à la qualité des services, ce qui peut justifier un investissement plus élevé dans les services RH externalisés.
			Coût vs Valeur ajoutée	I3 : "Bien que cela puisse entraîner des coûts supplémentaires, nous le considérons comme un investissement nécessaire pour maintenir notre agilité et notre compétitivité sur le marché."	Les entreprises sont prêtes à investir dans des services RH externalisés lorsqu'ils perçoivent une valeur ajoutée significative, même si le coût est élevé.	Les clients considèrent le coût des services RH comme un investissement stratégique, nécessaire pour maintenir leur compétitivité et pour bénéficier de services de haute qualité qui apportent une réelle valeur ajoutée.
Confiance	Nouveau Thème	12 Fois	conformité juridique et	I3 : "Wilson's s'est révélé être un partenaire de confiance pour la gestion des contraintes juridiques."	Les clients mentionnent souvent la conformité juridique.	La conformité juridique renforce la confiance et diminue les risques.
			Spécialisation Sectorielle	I5 : "Nous avons également apprécié que la présentation soit personnalisée en fonction de notre secteur d'activité, ce qui a renforcé notre confiance dans la capacité du prestataire à comprendre nos défis spécifiques."	L'expertise sectorielle est fréquemment citée comme un atout majeur.	La spécialisation sectorielle est cruciale pour gagner la confiance des clients.

## 2 Annexe 2 : Fiche processus, Gestion du POP



ALGERIA

# Fiche processus : Gestion du POP

1- Finalité du processus : Gérer administrativement le Personnel OPérationnel

2- Pilote du processus : Responsable de la gestion du POP

3- Champ d'application : Le processus s'applique uniquement au personnel opérationnel

4- Code du processus : PR4

5- Exigences des clients du processus :	<b>Clients internes</b>	<b>Clients externes</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une communication efficace avec les processus : logistique du POP ; opérations financières ; facturation</li> <li>Répondre aux requêtes du POP dans les meilleurs délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clients satisfait</li> <li>POP satisfait</li> </ul>

6- Documents de références applicables :

- Politique qualité
- Code des impôts directs et taxes assimilées
- Code de travail
- Fiches de projet

7- Sous-processus, fournisseurs, clients, éléments d'entrés et de sorties du processus

S	I	P	O	C
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
<ul style="list-style-type: none"> <li>Client ou</li> <li>Processus de sélection des candidats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation d'embauche</li> </ul>	<b>Mise en poste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemplaire du contrat cosigné</li> <li>Demande d'affiliation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POP</li> <li>CNAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pointage</li> </ul>	<b>Calcul de la paie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>État net des salaires</li> <li>Tableau des salaires-facturation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus opérations financières</li> <li>Processus facturation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>POP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requête</li> </ul>	<b>Répondre aux requêtes du POP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bulletin de paie</li> <li>Requête clôturée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POP</li> <li>POP</li> </ul>

8- Ressources nécessaires :

Techniques	Compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordinateurs</li> <li>Lignes téléphoniques</li> <li>Moyens de transport</li> <li>Connexion internet</li> <li>Logiciels : Excel, Word, Outlook, PCPAIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser le calcul de la paie</li> <li>Maîtriser les logiciels : Excel, Word, Outlook, PCPAIE</li> <li>Avoir une bonne connaissance de la réglementation RH en vigueur</li> </ul>

9- Risques intrinsèques du processus :

- Risque financier concernant les litiges
- Licenciement du POP par le client sans préavis
- Dépôt en retard de la déclaration d'affiliation et du dossier
- Risque de retard de dépôt de déclaration parafiscale

10- Documents opératoires du processus :

- Procédure : gestion des expatriés
- Procédure : gestion des litiges POP
- Instruction : codification des salaires et des enregistrements opérationnels

FP-PM2-06 v00

Approuvé au

par