

## Les facteurs influençant la réinternalisation de tâches des mécaniciens de maintenance chez Carmeuse

**Auteur :** Duchêne, Pascaline

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frederic

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/11788>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : DUCHÊNE

Prénom : Pascaline

Matricule : S103666

Filière d'études : Ressources Humaines

Mémoire de fin d'études

## Les facteurs influençant la réinternalisation de tâches des mécaniciens de maintenance chez Carmeuse

Promoteur : Frédéric Schoenaers

Lecteur : Thibault Piron

Lectrice : Yasmine Zanella

## ***Remerciements***

*Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous adressons nos remerciements à notre promoteur, Frédéric Schoenaers, pour son intérêt à l'égard du sujet de notre mémoire. Nous le remercions aussi de nous avoir épaulé, guidé et conseillé durant la réalisation de ce travail. Nos remerciements vont aussi à Thibault Piron, notre lecteur, pour son intérêt et ses conseils.*

*Nous tenons à remercier le service RH de l'entreprise Carmeuse Western Europe de nous avoir donné l'opportunité de réaliser ce travail et de nous avoir guidé lors de la réalisation de celui-ci. Nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance envers Yasmine Zanella, notre lectrice, pour son soutien, son temps, ses précieux conseils, ses encouragements et sa disponibilité. Nos remerciements vont aussi à Marie Schiltz pour sa relecture et ses conseils syntaxiques.*

*Nous remercions les différentes personnes ayant acceptés de participer à nos entretiens sans que notre recherche n'aurait pu être menée à bien.*

*Finalement, nous remercions notre compagnon pour son soutien et sa présence durant ces cinq années d'études et pendant la réalisation de ce mémoire.*

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PRÉSENTATION DE CARMEUSE</b>	<b>3</b>
<b>REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>5</b>
<b>Contextualisation</b>	<b>6</b>
Changement organisationnel	6
Résistance aux changements	7
Périmètre d'activité	8
<b>Définition de la réinternalisation</b>	<b>10</b>
<b>Enjeux de la réinternalisation</b>	<b>11</b>
Théorie des coûts de transaction	11
Approche par les ressources et les compétences	15
Gestion des compétences	16
Flexibilité de la firme	18
Dépendance de sentier	21
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>
<b>SECTION MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>23</b>
<b>Problématique</b>	<b>23</b>
Question de recherche	23
Hypothèses	24
<b>Méthodologie</b>	<b>25</b>
Approche et démarche	25
Recueil des données empiriques	26
Cadre d'analyse	28
<b>Limites de la recherche</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion</b>	<b>32</b>
<b>ANALYSE DES ENTRETIENS</b>	<b>33</b>
<b>Analyse des données</b>	<b>33</b>
Cœur de métier	33
Flexibilité numérique	38
Flexibilité fonctionnelle	39
Gestion des compétences	43
Facteurs en balance dans la décision de réinternalisation	46
Résistances aux changements	49
Possibilité de stratégie mixte	50
<b>Découverte</b>	<b>52</b>
<b>Conclusion</b>	<b>52</b>
<b>MISE À L'ÉPREUVE DES HYPOTHÈSES</b>	<b>54</b>
<b>Hypothèses du côté managérial</b>	<b>54</b>

<b>Hypothèses du côté opérationnel</b>	<b>57</b>
<b>Pistes de réflexion</b>	<b>60</b>
<b><i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i></b>	<b>62</b>
<b><i>TABLE DES ILLUSTRATIONS</i></b>	<b>64</b>
<b><i>BIBLIOGRAPHIE</i></b>	<b>65</b>
<b><i>ANNEXES</i></b>	<b>69</b>

# INTRODUCTION

La réinternalisation... Concept très en vogue à l'heure actuelle ! Depuis plusieurs années, nous entendons parler d'externalisation, de mondialisation. Puis, le terme de réinternalisation arrive dans le monde des entreprises. La réinternalisation consiste en l'intégration d'activités préalablement externalisées. Est-ce une manière de révolutionner le fonctionnement des entreprises ? A quoi cela correspond-t-il exactement ? Quels sont les enjeux derrière ce concept ? Ce travail n'a pas pour but d'aborder l'entièreté des facteurs mais plutôt de se focaliser sur les thématiques ressources humaines pouvant correspondre à notre cas d'étude : la réinternalisation de tâches des mécaniciens de maintenance chez Carmeuse.

Le projet est issu d'une décision prise en 2018. Carmeuse cède une partie de ses activités à un partenaire externe : Sagrex. Cette cession a pour but de recentrer Carmeuse sur son cœur de métier, ses activités stratégiques, à savoir la production de chaux. Depuis ce changement, Carmeuse ne s'occupe plus de l'extraction de la pierre et se focalise uniquement sur la production de chaux.

Petit à petit, l'entreprise s'est interrogée sur le périmètre des tâches effectuées par les mécaniciens de maintenance. En effet, plusieurs tâches de maintenance concernant son cœur de métier sont, à l'heure actuelle, externalisées. L'entreprise se questionne sur les tâches qu'il est judicieux de réinternaliser. Afin de se positionner, l'entreprise a besoin d'étudier les différents facteurs impactant le choix des tâches à réinternaliser. Ce travail a pour but d'épauler Carmeuse son questionnement sur les tâches à réinternaliser. Pour ce faire, notre travail s'articule autour de quatre points principaux : la revue de littérature, la section méthodologique, l'analyse des entretiens et la discussion des hypothèses.

Au sein de la revue de littérature, dans un premier temps, nous contextualisons la réinternalisation. Pour cela, nous détaillons trois thèmes : le changement organisationnel, la résistance aux changements et le périmètre d'activité. Dans un second temps, nous définissons la réinternalisation. Dans un troisième temps, nous abordons différents facteurs l'influençant. Au sein de cette partie, nous retrouvons d'abord la théorie des coûts de transaction. Elle fait nous découvrir la notion de coûts, d'actifs spécifiques et de relations inter firmes. Ensuite, nous passons à l'approche par les ressources et les compétences. Cette dernière ajoute à la réflexion de réinternalisation la dimension de connaissances et de compétences. Suite à cela, nous approfondissons la gestion des compétences en entreprise. Nous complétons les facteurs influençant le choix de réinternalisation en parlant de la flexibilité de la firme. Par flexibilité, nous entendons la flexibilité permettant à l'entreprise de faire face aux changements stratégiques mais aussi les flexibilités numérique et fonctionnelle. Nous terminons par un dernier facteur : la dépendance de sentier. Celle-ci impacte tous les autres facteurs puisqu'elle consiste en la prise en compte du passé de l'entreprise.

Après cette entrée en matière théorique, la section méthodologique nous donne les indications sur la manière dont la revue de littérature s'articule avec les données récoltées lors des entretiens. Nous précisons la problématique en présentant la question de recherche et les hypothèses. Suite à cela, nous évoquons la méthodologie utilisée. Pour affiner ce point, nous retrouvons l'approche et la démarche choisies, le recueil des données empiriques et le cadre d'analyse. Nous terminons cette partie en exposant les limites de notre recherche.

Dans la troisième partie, nous présentons les données récoltées à travers les différents entretiens. Celles-ci sont articulées sous différents thèmes : le cœur de métier, la flexibilité numérique, la flexibilité fonctionnelle, la gestion des compétences, les facteurs en balance dans la décision de réinternalisation, les résistances aux changements et la possibilité de stratégie mixte. Nous insérons alors une découverte apparue lors de nos entretiens.

Notre dernière partie consiste en la discussion des hypothèses. Nous validons ou invalidons les hypothèses émises à partir de la revue de littérature. À cet égard, nous utilisons les données récoltées lors des entretiens.

Ce mémoire donne à Carmeuse une vision tout d'abord théorique de la réinternalisation. Ensuite, l'entreprise a l'opportunité de découvrir les avis des différents acteurs sur cette question et les enjeux qui naissent autour de la problématique. Il permet à l'entreprise de se poser les questions adéquates avant de choisir les tâches qu'elle souhaite réinternaliser.

# PRÉSENTATION DE CARMEUSE

Afin de cerner au mieux notre problématique, nous débutons par la présentation de l'entreprise Carmeuse. Nous avons une présentation du groupe Carmeuse. Nous précisons l'entité dans laquelle ce projet évolue. Finalement, nous parlons de l'équipe concernée par ce changement, à savoir la maintenance mécanique des sites d'Aisemont, Frasnes, Engis, Seilles et Moha.

Carmeuse existe depuis 1860 et occupe plus ou moins 4500 personnes à travers le monde. L'entreprise est belge et active dans l'extraction et la transformation de pierre calcaire et dolomite en chaux ou en produits dérivés. Le groupe compte soixante carrières et nonante usines. Il est présent dans quatre régions du monde : les États-Unis où il est le leader, l'Europe où il occupe la seconde place et l'Asie et l'Amérique du sud où il se développe. S'il est à la seconde place en Europe c'est parce la première est occupée par son principal concurrent : Lhoist. Carmeuse et Lhoist sont les leaders du marché, néanmoins il existe des moyens et petits concurrents au niveau local.

Carmeuse vend des dérivés de calcaire sous différentes formes à savoir du calcaire, de la chaux vives, de la chaux éteinte et du lait de chaux. La chaux est un constituant important dans la sidérurgie et le monde des non-ferreux. Cela représente plus d'un tiers du chiffre d'affaire de l'entreprise. Le second marché le plus important est la construction suivie du traitement et de la dépollution des fumées. Ensuite, nous retrouvons la chimie, l'agro-alimentaire, le traitement des eaux, la fabrication de papier, la verrerie. Voici quelques exemples pratique de l'utilisation du calcaire et de la chaux :

- La chaux a un pH élevé, elle permet de corriger l'acidité de l'eau et de précipiter le calcaire.
- La chaux est utilisée comme additif dans les châssis PVC pour prolonger leur durée de vie et empêcher le jaunissement.
- Le verre est constitué au minimum de cinq pourcents de carbonate de calcaire.
- En agriculture, le calcaire et la chaux sont des fertilisants.

Une des entités du groupe Carmeuse est basée ici en Belgique. Carmeuse Western Europe occupe plus de 300 travailleurs au sein de trois pays : la Belgique, la France et les Pays-Bas. Dans le cadre de ce travail, nous nous concentrons sur les différents sites belges. Nous retrouvons trois sites dans le bassin liégeois (Moha, Engis et Seilles) et deux sites dans le bassin namurois (Aisemont et Frasnes). La production de chaux nécessite différentes installations comme :

- Des lignes de broyage ;
- Des lignes de lavage – criblage – concassage ;

- Des fours
- Des lignes d'hydratation ;
- Des lignes d'ensachage ;
- Des lignes de chargement.

Afin de garder le site de production en bon état de fonctionnement, une maintenance doit être effectuée sur ces différentes machines. Carmeuse a donc un service dédié à cela interne à l'entreprise. Celui-ci n'est pas suffisant. C'est pourquoi Carmeuse recourt à des sociétés externes pour la réalisation de certaines tâches.

Une équipe de maintenance est présente sur chacun des cinq sites. Selon les sites, l'externalisation est plus ou moins importante. Il est difficile de présenter les tâches qui sont à l'heure actuelle externalisées puisqu'il y a une gestion différente sur les cinq sites. À l'heure actuelle, un relevé des tâches nécessaires au fonctionnement de la production a été élaboré et compte quarante-deux tâches.

Le service de maintenance est partagé en deux équipes : les électriciens et les mécaniciens. Le travail de mécanicien de maintenance chez Carmeuse est un travail très éprouvant en raison de son secteur d'activités et des conditions de travail. En effet, le monde des carrières est un monde de poussières et les endroits où les mécaniciens opèrent sont souvent poussiéreux, sales et exigus. De plus, travailler à proximité de la chaux nécessite des précautions particulières de sécurité : des équipements adaptés, comme par exemple le port d'un masque et de lunettes, peuvent aussi alourdir les conditions de travail. Les conditions de travail des mécaniciens ne sont donc pas idéales.

Le nombre d'échelons hiérarchiques varie en fonction de l'importance de l'équipe. Si nous prenons l'exemple de l'équipe la plus importante, celle d'Aisemont, nous retrouvons les mécaniciens chapeautés par un chef d'équipe, lui-même supervisé par le chef de la maintenance mécanique encadré par un manager de maintenance. Au travers des cinq sites, nous comptons quatre managers de maintenance, un chef de la maintenance mécanique, cinq chefs d'équipe et vingt-sept mécaniciens. Il est important de noter pour la suite de ce travail qu'avant la séparation avec Sagrex évoquée en introduction, les équipes étaient deux fois plus importantes.

## REVUE DE LITTÉRATURE

Dans cette première partie du mémoire, nous présentons les différents facteurs théoriques impliqués dans la décision de réinternalisation de tâches en entreprise. Le but de ce repérage théorique est d'établir des hypothèses que nous tentons de valider ou d'invalider en liant les informations récoltées durant les différents entretiens menés dans le cadre de ce mémoire.

Nous pourrions nous pencher également sur d'autres paramètres qui entrent en compte dans une telle décision, la firme-réseau par exemple. Toutefois, nous choisissons de nous focaliser sur des thématiques relatives aux ressources humaines.

Pour ce faire, nous commençons par planter le décor en abordant trois thèmes contextualisant notre sujet, à savoir la réinternalisation de tâche. Tout d'abord, nous retrouvons le changement organisationnel en entreprise et la résistance aux changements qui sont une entrée en matière globale. En effet, la réinternalisation est un des paramètres appartenant à ces deux derniers. Ensuite, nous affinons notre sujet en nous arrêtant sur les enjeux liés à la définition du périmètre d'activité, modifié lorsqu'une entreprise réinternalise des tâches. Nous en profitons pour évoquer la notion d'activités stratégiques, de cœur de métier.

De cette entrée en matière découle la définition de la réinternalisation, sujet central de ce travail.

Puis, nous abordons différentes théories, concepts et facteurs. Ceux-ci nous permettent de cerner la problématique du choix de la réinternalisation de tâches en entreprise et ses enjeux. Premièrement, nous retrouvons la théorie des coûts de transaction au travers du regard de Coase, Williamson et Quélin. La théorie des coûts de transaction étant générique, celle-ci nécessite l'éclairage de l'approche par les ressources et compétences. Grâce à cette approche, nous avons l'occasion de traiter du sujet de l'externalisation au travers de la question des ressources et des compétences présentes dans l'entreprise. Nous pouvons alors aborder la gestion des compétences. Nous continuons en précisant le concept de flexibilité. Nous l'approfondissons en tant que facteur face au changement et en tant que flexibilité numérique et fonctionnelle. Variable qui nous semble pertinente à prendre en compte par Carmeuse pour effectuer son choix de tâches à réinternaliser. Nous terminons par un facteur qui impacte indirectement la réinternalisation en influençant tous les autres paramètres à savoir, la dépendance de sentier.

# Contextualisation

---

## Changement organisationnel

---

La réinternalisation étant un changement organisationnel, il nous a paru judicieux de débiter par ce point afin de rendre compte du contexte global de ce travail.

Selon Friedberg (1988), l'aptitude au changement est nécessaire aux entreprises et ce, pour deux raisons. Premièrement, aucune entreprise ne peut prétendre avoir atteint la perfection en termes de structure. Ensuite, ce qui est optimal aujourd'hui, ne le sera peut-être plus demain. Pour illustrer ce point, prenons l'exemple de la crise sanitaire que nous traversons aujourd'hui. Celle-ci va transformer les comportements des individus et des entreprises d'après une étude menée par McKinsey & Company (2020). Ce changement dans les comportements est dû à une forte migration forcée vers le numérique. Selon cette étude, les entreprises doivent s'adapter à ce changement si elles veulent continuer à exister. Elles doivent, entre autres, se questionner sur la possibilité du travail partiellement à distance, sur l'aplatissement de la hiérarchie, etc.

Même si le changement organisationnel est nécessaire, ce n'est pas pour autant qu'il s'opère sans difficulté. En effet, changer la structure organisationnelle revient à briser l'équilibre qui permettait à l'individu de trouver satisfaction. Afin de préserver cette satisfaction et d'éviter que leurs atouts et moyens de chantage soient repartagés, des résistances aux changements se créent. Pour les éviter, il est important que l'entreprise intègre les individus dans le processus de changement.

Selon Philippe Brenoux (2002), pendant longtemps, l'entreprise pensait pouvoir imposer ses changements sans imaginer que ceux-ci puissent échouer pour des raisons autres que des facteurs exogènes. Autrement dit, l'entreprise n'est pas uniquement modifiée par des contraintes externes comme le marché, la concurrence ou bien le progrès technique, elle est aussi modifiée par des facteurs internes ayant trait à ses acteurs. Si les individus ne reconnaissent pas la légitimité de ce changement, ils vont développer des résistances empêchant son implémentation et même la contrainte managériale risque d'être impuissante face à eux.

Friedberg (1988) précise qu'à partir du moment où les individus sont impliqués dans le processus de changement, celui-ci devient un processus de négociation sur les décisions, leurs conditions et les conséquences des modifications. Pour que la négociation puisse être menée à bien, il est crucial de trouver des compromis permettant une situation de gagnant-gagnant et non de gagnant-perdant. Et puisque les changements impactent tant la structure que les individus, il est primordial d'assurer la formation du

personnel pour qu'il puisse faire face aux modifications. En outre, celle-ci permet l'adhésion des individus au changement.

En conclusion, nous avons aussi pointé que le changement organisationnel ne s'opère pas uniquement au niveau de la structure de l'entreprise mais qu'il concerne aussi les acteurs de cette dernière. Et ces acteurs sont amenés à résister.

## Résistance aux changements

---

Les changements organisationnels induisent des résistances, qu'elles proviennent des individus ou de l'organisation elle-même. Nous abordons ensemble quelques raisons expliquant ces résistances.

D'après Kurt Lewin (cité par Alain Vas, 2000), l'attachement des individus aux normes du groupe est l'explication du phénomène de résistance aux changements. Ce sur quoi Alain Vas (2000) rebondit pour nous dire que l'entreprise a son moyen d'action pour la contrer. L'entreprise a deux solutions qui s'offrent à elle : soit elle augmente le nombre d'individus étant favorable au changement, soit elle diminue le nombre d'individus y étant opposé.

D'après une étude d'Alain Vas (2000), l'individu ne va pas s'opposer, résister au projet en tant que tel mais bien aux conséquences que celui-ci va avoir sur les relations sociales. Bien que l'implication des individus dans le changement soit importante, elle n'est pas suffisante. Il faut surtout que l'entreprise comprenne la nature de la résistance.

Kotter et Schlesinger (cité par Alain Vas, 2000) ont pointé plusieurs raisons pouvant expliquer la résistance d'un individu et nous pouvons notamment retrouver :

- L'individu se concentre uniquement sur son propre intérêt au détriment de celui de l'organisation ;
- Il manque d'informations concernant les intentions du changement ;
- Il craint de ne pas être capable de faire face au changement ;
- Sa vision du changement est différente de celle de l'entreprise.

D'autres auteurs, comme Brenot et Tuvée ou Kanter (cité par Alain Vas, 2000), ont complété cette liste en évoquant d'autres raisons telles que :

- L'individu est naturellement plus à l'aise dans des situations routinières
- Il craint de perdre ce qu'il possède
- Il craint de perdre la face
- Il ne reconnaît pas la légitimité du changement
- ...

Des résistances s'opèrent aussi au niveau de l'organisation elle-même. Elles freinent voire empêchent le changement désiré. Différents auteurs pointent certaines d'entre elles :

- Quinn (cité par Alain Vas, 2000) : les organisations vont plus rapidement conserver leur stratégie plutôt que de la modifier complètement.
- Hannan et Freeman (cité par Alain Vas, 2000) : l'institutionnalisation des buts et la standardisation assurent la survie et la pérennité de l'organisation. La modification de cet équilibre peut compromettre l'avenir de celle-ci.
- Starbuck (cité par Alain Vas, 2000) : lorsqu'une entreprise adopte une stratégie, il devient compliqué voire même impossible pour elle de faire marche arrière.
- ...

D'après Gérard-Dominique Carton (cité par Alain Vas, 2000), cette résistance se concrétise à travers différentes formes :

- L'inertie
- L'argumentation
- La révolte
- Le sabotage

Il est donc primordial que l'entreprise mette tout en place pour minimiser l'impact de la résistance lorsqu'elle souhaite intégrer un changement organisationnel.

Nous concluons que l'entreprise doit être consciente de l'existence et de la provenance de ces résistances lorsqu'elle opère un changement organisationnel. Elle doit surtout pointer les résistances qui sont typiques à son organisation.

## Périmètre d'activité

---

Le changement organisationnel implique la modification du périmètre d'activité de l'entreprise. Nous expliquons les raisons de cette modification. Puis, nous approfondissons la notion de cœur de métier puisque le cas qui nous occupe aujourd'hui justifie la réinternalisation par une modification du cœur de métier de l'entreprise.

Selon Koenig (1997), lorsque le changement en question concerne une réinternalisation de tâches, il est aussi question de modification du périmètre d'activité de l'entreprise. L'entreprise, lorsque son périmètre évolue, a deux possibilités. Soit elle opte pour un développement extraverti que nous appelons la

diversification, soit elle choisit un développement autocentré que nous appelons recentrage d'activités. Si l'entreprise se dirige vers une diversification, son périmètre d'activité s'élargit. Elle a donc tendance à prendre en charge des activités qui ne font pas partie de son cœur de métier. Et inversement, si elle se dirige vers un recentrage d'activités, elle se concentre alors sur les activités directement liées à son cœur de métier. La réinternalisation de tâches peut tout à fait se présenter dans les deux stratégies. Soit le cœur de métier de l'entreprise se déplace et il est alors nécessaire de réinternaliser des activités pour suivre cette évolution. Ou au contraire, le cœur de métier reste identique mais l'entreprise souhaite réinternaliser des activités afin de se diversifier. Elle développe alors des activités périphériques à son cœur de métier.

#### a) Cœur de métier

Puisqu'il n'existe pas de définition commune du cœur de métier, au sein de ce travail, nous le considérons comme étant l'ensemble des activités constituant la spécialité de l'entreprise. En d'autres termes, c'est ce qui permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

Barthélémy (cité par Guillaume Chanson, 2006) affirme que le cœur de métier est un des principaux paramètres dans la question du périmètre d'activité d'une entreprise. Quinn et Hilmer (cités par Guillaume Chanson, 2006) ajoutent que cette dernière doit maîtriser à la perfection son cœur de métier afin de devenir la plus compétente sur le marché. Barthélémy (cité par Guillaume Chanson, 2006) précise que les activités périphériques sont en réalité le cœur de métier d'autres entreprises. Ce qui explique le fait qu'il ne faut pas internaliser ces activités. Et qu'il ne faut pas non plus externaliser son cœur de métier puisque cette action peut mettre en péril l'avenir de l'entreprise. Selon Quinn et Hilmer (cités par Guillaume Chanson, 2006), avoir en interne le cœur de métier et en externe les activités périphériques permet à l'entreprise de rentabiliser au maximum ses investissements, de se protéger de ses concurrents et d'améliorer sa flexibilité. Externaliser certaines activités stratégiques peut quand même avoir un intérêt pour l'entreprise dans certains contextes transitoires comme nous le dit Baden-Fuller (cité par Guillaume Chanson, 2006).

Tout comme Bertrand Quélin (2003) nous le dit, « *externaliser et investir sur son cœur de métier sont donc deux facettes d'une même activité de l'entreprise : gérer son périmètre d'activité et choisir les axes de son développement* » (Bertrand Quélin, 2003, p.13). Selon lui, le cœur de métier d'une entreprise est un facteur en évolution constante. En effet, l'entreprise doit pouvoir s'adapter à son environnement et être en perpétuel questionnement sur ce qu'il est nécessaire d'internaliser, d'externaliser ou avec qui créer des partenariats.

Bertrand Quélin (2003) continue en précisant que l'externalisation aide l'entreprise à se focaliser sur son cœur de métier, ce qui la rend plus compétitive. Elle utilise alors ses ressources sur ses compétences spécifiques, sur ses activités stratégiques. Il note aussi que les fonctions support dans l'entreprise ont des

difficultés à impacter directement la productivité, ce qui explique généralement leur externalisation. D'ailleurs, se focaliser sur son cœur de métier signifie aussi avoir une vision sur le moyen terme où l'entreprise se demande ce qu'elle veut devenir dans le futur. Cette définition permet d'identifier les activités que l'entreprise souhaite externaliser et celles qu'elle souhaite garder en interne.

Pour conclure, les notions de périmètre d'activité et de cœur de métier nous aident à comprendre un enjeu dans la question de la réinternalisation. La maintenance visée dans notre cas est une fonction support pour l'entreprise et elle a, comme nous venons de le voir grâce aux propos de Bertrand Quélin (2003), des difficultés à impacter positivement la productivité, ce qui justifie régulièrement son externalisation. Ceci dit, les fonctions support peuvent également ajouter de la valeur au cœur de métier. Si nous prenons notre cas, la mécanique de maintenance a du sens en interne si elle consiste par exemple, à travailler sur les machines qui font partie du cœur de métier de l'entreprise.

## Définition de la réinternalisation

---

Maintenant que nous avons vu les thématiques plus globales, recentrons-nous sur le processus de réinternalisation. Afin que nous soyons tous alignés sur les termes présents dans ce travail, nous commençons par définir différents concepts liés à la réinternalisation comme l'externalisation, l'intégration verticale, la sous-traitance.

Lorsque nous abordons ce type de thématique, nous entendons souvent parler du make-or-buy. « Make » concerne l'internalisation des tâches. L'internalisation consiste à la réalisation d'une activité par l'entreprise elle-même. Porter (cité par Florence Law-Kheng, 2009) nous dit que l'intégration verticale « *est la décision d'une entreprise de recourir à des transactions internes ou administratives plutôt que de recourir à des transactions contractuelles ou de marché et ce, dans le but d'accomplir ses objectifs économiques* ». « Buy » renvoie quant à lui à l'externalisation ou l'outsourcing. Barthélemy (cité par Florence Law-Kheng, 2009) définit l'externalisation comme étant le choix de faire réaliser une activité par un prestataire externe plutôt que de la faire en interne. La gestion de la tâche est donc sous la responsabilité du prestataire externe. Nous parlons ici uniquement de la réalisation de la tâche. En effet, l'entreprise a un contrôle a priori puisqu'elle établit un cahier des charges qui devient alors le garant de la réalisation des tâches conformément aux attentes. Elle dispose aussi d'un contrôle a posteriori sur le travail effectué.

Qu'en est-il alors de la sous-traitance ? La différence entre les deux réside dans le contrat signé entre les deux parties. Si celui-ci est conclu pour une longue période, il s'agit plutôt d'une collaboration sur le long terme, nous la qualifions alors d'externalisation. Par contre, la sous-traitance va concerner une mission à court terme, plus temporaire, il y a donc un contrat d'exécution de tâches. Tout comme le précise

Thierry Rousseau et Clément Ruffier (2016), la sous-traitance relève d'une relation tripartite entre un salarié, l'entreprise, qui est la donneuse d'ordre, et le sous-traitant, qui est l'employeur de droit. Les salariés travaillent donc pour le compte d'une entreprise qui ne les emploie pas.

Venons-en au sujet de ce travail : la réinternalisation, aussi appelée le *backsourcing*. La réinternalisation est un processus s'inscrivant dans la problématique du *make-or-buy* puisqu'elle est le résultat d'une double décision : d'abord, celle d'externaliser et ensuite, celle d'internaliser, d'intégrer verticalement. Florence Law-Kheng (2013) définit la réinternalisation comme étant le retour en interne d'une activité qui a été externalisée. Attention, la réinternalisation n'est donc pas la simple opposition à une externalisation. Elle est générée par des enjeux différents que ceux qui ont motivé l'externalisation.

Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng (2007) ajoutent qu'il ne s'agit pas non plus d'un processus d'intégration verticale et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, l'intégration verticale est la décision d'internaliser une tâche au moment où celle-ci se crée dans l'entreprise. Il n'y a donc pas d'existence préalable de l'activité au sein de l'entreprise. Ensuite, la réintégration va nécessiter de réorganiser le fonctionnement de l'entreprise pour lui permettre d'intégrer les nouvelles tâches dans son processus. C'est donc un phénomène propre qui doit être étudié comme tel. Cependant, l'importance de la réinternalisation dépend du degré d'externalisation comme nous le précisons ces deux auteurs (2007). Nous supposons que plus l'entreprise externalise des tâches, moins elle est à même d'en réinternaliser. Ce constat peut s'effectuer sur la base de plusieurs facteurs, nous pointons notamment le manque de compétences en interne, le manque d'expertise, le manque de personnel, etc.

Cette entrée en matière nous permet de nous accorder sur ce qu'est la réinternalisation et les phénomènes liés à celle-ci. Nous apprenons ainsi que la réinternalisation est un processus qui nécessite une externalisation préalable afin d'exister. Ce constat nous force à dire que la réinternalisation n'a pas le même contexte, les mêmes conséquences ni les mêmes causes que l'intégration verticale, bien qu'elles partagent le même but, celui de réaliser en interne des activités.

## **Enjeux de la réinternalisation**

---

### **Théorie des coûts de transaction**

---

Maintenant que nous avons planté le décor, nous pouvons aborder des théories qui découlent de la réinternalisation de tâches en entreprise. Nous commençons par la théorie des coûts de transaction qui nous aide à nous centrer sur la question du *make or buy*. Nous pouvons ainsi conceptualiser la notion de coûts d'actifs au sein de cette problématique.

La théorie des coûts de transactions précise que le choix du make-or-buy s'opère sans prendre en compte le passé de l'entreprise ni des investissements déjà réalisés, des compétences fondamentales ou des faiblesses de la firme. Selon Bernard Baudry (2004), cette théorie explique la réinternalisation de deux manières. D'une part, la réinternalisation peut être due à une externalisation qui n'a pas été suffisamment efficiente. Elle apparaît alors comme la solution à cette externalisation ratée. D'autre part, la réinternalisation peut être la conséquence d'une modification de forme de gouvernance, avec une entreprise qui souhaite se diriger vers une gouvernance hiérarchique. Cette volonté de changement s'explique par une augmentation de la spécificité des actifs (définie par Olivier Lavastre (2001) comme étant « *des investissements durables effectués pour une transaction particulière* » (Olivier Lavastre, 2011, p.8)) avec une fréquence et une incertitude grandissante. En réinternalisant, l'entreprise se protège de l'opportunisme de ses partenaires.

#### a) Coase

Abordons le point de vue du père fondateur de cette théorie : Coase. Selon Coase (s. d.), les coûts de transaction correspondent aux coûts liés à la coordination entre les individus lorsque nous recourons au marché. Il devient donc intéressant de développer des firmes pour les supprimer. Par contre, le recours à la firme engendre lui aussi d'autres types de coûts : les coûts d'organisation. La firme va alors comparer les coûts de transaction et les coûts de coordination pour évaluer lesquels sont les plus rentables pour elle. En effet, selon Coase (1987), le système de prix peut alors être supprimé au profit des avantages éventuels des relations.

Les frontières de la firme sont essentielles pour expliquer le comportement des agents économiques et l'efficacité des formes organisationnelles. Elles sont modifiées, d'une part, par l'externalisation et, d'autre part, par les relations inter-firmes qui induisent une relation contractuelle de longue durée et un transfert des responsabilités vers les fournisseurs.

#### b) Williamson

Williamson (cité par Olivier Lavastre, 2001) reprend la théorie de Coase en poursuivant deux buts. Premièrement, il veut opérationnaliser le concept de coût de transactions. Deuxièmement, il analyse la répartition des transactions entre la firme et le marché et ce, à travers des éléments comportementaux.

Williamson (cité par Olivier Lavastre, 2001) part de deux hypothèses : les acteurs ont une rationalité limitée et ils ont des comportements opportunistes. Mais ces deux caractéristiques n'empêchent pas les acteurs d'échanger. La délimitation du périmètre d'activité dépend du calcul coût-bénéfice exposé par Coase

par rapport aux caractéristiques des transactions. Selon Williamson (cité par Olivier Lavastre, 2001), l'échange est considéré comme efficace s'il existe de la concurrence avant et après l'échange.

En outre, il définit différentes caractéristiques des transactions, elles peuvent :

- Être incertaines ou certaines ;
- Être fréquentes ou exceptionnelles ;
- Nécessiter un investissement spécifique ou non.

Par exemple, si les transactions sont récurrentes, incertaines et demandent un investissement spécifique, il est alors conseillé de les internaliser.

Il distingue aussi trois formes de gouvernance :

- Le marché auquel la firme recourt lorsque les produits sont standards, la spécificité des actifs est nulle et les litiges sont principalement monétaires ;
- La hiérarchie à laquelle la firme recourt lorsque les produits sont différenciés ou nouveaux, les instruments de management permettent une coordination différenciée ;
- La forme hybride correspond à tout ce qui se situe entre le marché et la firme. C'est ici que la théorie des coûts de transaction devient un outil théorique utile à l'analyse du mécanisme d'externalisation.

En effet, les relations inter-firmes mettant en jeu des actifs spécifiques correspondent à la forme d'organisation hybride. Cette forme d'organisation maintient les incitations du marché en évitant les distorsions bureaucratiques. Malgré cela, l'organisation hybride fait face à une perturbation lorsque le degré de spécificité des actifs est élevé. Effectivement, les risques découlant des comportements opportunistes augmentent les coûts liés à l'adaptation du contrat.

Pour réduire les coûts de transaction sur un marché, il avance que la firme est une solution alternative. Malgré cela, il faut garder à l'esprit que la firme apporte aussi son lot de coûts organisationnels.

La firme l'emporte sur le marché si la valeur de ces 4 paramètres est forte :

- Le recours à la firme protège des comportements opportunistes ;
- Le recours à la firme réduit l'incertitude sur l'information en ayant un réseau de communication structuré et un système de prise de décision hiérarchisé. Ceci pallie l'incertitude inhérente à la rationalité limitée des individus ;
- La fréquence des transactions lorsque les activités sont complexes ou tacites ;
- Le degré de spécificité des actifs.

### c) Apport de Bertrand Quélin (2003)

Selon Bertrand Quélin (2003), l'entreprise se base sur six critères pour prendre une décision en termes d'externalisation. Deux d'entre eux prennent en compte les coûts de transaction. Le premier critère, « *la concentration des moyens de l'entreprise (humains, technologiques et financiers) sur un nombre restreint de compétences clés, grâce auxquelles il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel et d'apporter de la valeur ajoutée au consommateur* » sont des activités à réaliser en interne. L'externalisation concerne alors les activités « *pour lesquelles l'entreprise n'a ni de capacités particulières, ni un besoins critique* ». Le second critère concerne la fiabilité et l'efficacité des prestataires externes qui entraînent des coûts supérieurs à la réalisation en interne de l'activité. Williamson (cité par Bertrand Quélin, 2003) le qualifie de coûts bureaucratiques et Barthélémy (cité par Bertrand Quélin, 2003) de coûts cachés. Autrement dit, la diminution des coûts de transaction pousse l'entreprise à externaliser et l'augmentation de ceux-ci l'amène à réinternaliser.

En conclusion, l'externalisation crée un risque d'apparition d'un comportement opportuniste chez le partenaire externe. En effet, lorsque celui-ci apporte des actifs spécifiques, ces derniers ne sont pas toujours redéployables dans d'autres entreprises, il a alors tendance à adopter des comportements opportunistes profitant des difficultés de la firme à changer d'entreprise externe. Selon la théorie des coûts de transaction, la firme peut pallier les comportements opportunistes post-contractuels en internalisant/intégrant verticalement les activités. Comme expliqué par Williamson, s'il y a une modification fondamentale des conditions de déroulement des transactions et que l'entreprise internalise les tâches, cela entraîne la suppression du risque de comportements opportunistes. Mais la firme doit garder à l'esprit les coûts qui découlent de cette réinternalisation.

Ce que nous retenons de la théorie des coûts de transaction est l'existence de deux raisons à la réinternalisation d'une tâche. Par ailleurs, nous pensons que ces deux raisons ne sont pas exhaustives puisque l'entreprise peut avoir d'autres facteurs la poussant à réinternaliser une tâche, par exemple son impossibilité à trouver la compétence sur le marché. Coase nous apporte la notion de coûts liés au recours à la firme et au marché, ces coûts sont respectivement dus à l'internalisation et à l'externalisation. Cela veut dire qu'une entreprise, peu importe son choix, doit supporter des coûts. Elle doit donc se positionner afin d'opter pour ceux qui lui seront le plus favorables. Nous sommes bien conscients que les coûts ne seront pas les seuls facteurs décisionnels. Williamson lui nous donne des éclairages théoriques quant à la relation entre la firme et le marché. Bertrand Quélin lui nous éclaire sur la contribution de la théorie des coûts de transaction quant aux facteurs influençant l'externalisation de tâches.

## Approche par les ressources et les compétences

---

Nous venons de voir ci-dessus la théorie des coûts de transaction. Nous avons approfondi les notions de coûts liés à l'externalisation et à l'internalisation. Nous avons abordé la spécificité des actifs. Ceci dit cette théorie a une vision générique. Or, comme nous le précise Bertrand Quélin (2003), elle présente plusieurs limites, ce pourquoi nous explorons l'approche par les ressources et les compétences.

Selon Florence Law-Kheng (2013), la firme recourt à l'externalisation pour s'assurer un accès à des ressources et compétences qu'elles ne possèdent pas en interne. Autrement dit, la firme se positionne face à la question de l'externalisation en prenant en compte les compétences et ressources actuelles et futures de l'entreprise. Pour effectuer ce choix, l'approche par les ressources et les compétences considère que la firme doit se concentrer sur ses compétences distinctives. Elle en fait ainsi un avantage concurrentiel, comme nous l'expliquent Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng (2007).

La réinternalisation peut alors s'expliquer de deux manières :

- Soit la firme a fait une erreur lors de l'externalisation et elle a mal évalué les ressources et compétences qu'elle possède au moment de sa décision. Autrement dit, la firme n'a pas correctement identifié son cœur de métier ou a mal jugé les compétences de son partenaire externe. De plus, les firmes ayant fait le choix d'externaliser toutes les activités ne faisant pas directement partie de son cœur de métier ont parfois sous-estimé l'importance de certaines tâches leur permettant de s'imposer sur le marché. La firme rectifie alors sa décision en réinternalisant l'activité et en réaffirmant sa position sur le marché.
- Soit les conditions d'externalisation ont été modifiées par des changements internes ou externes à l'entreprise. Ces derniers modifient les conditions d'externalisation. L'internalisation de l'activité devient alors possible, voir même plus avantageuse pour le développement de l'entreprise.

Cette théorie rappelle l'importance du développement des connaissances en entreprise. Des tâches peuvent être réinternalisées en vue de satisfaire ce besoin. D'après Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng (2007), la firme doit garder à l'esprit que la réinternalisation entraîne une rupture dans le mode de gouvernance. Le management doit alors être capable de délimiter les frontières de sa firme.

### *a) Réintégration des compétences et connaissances*

Nous venons de le voir, les compétences en entreprise ont toute leur importance. Mais en fonction de notre domaine de compétences, nous ne mettons pas tous les mêmes mots derrière la notion de compétences. Dans sa dimension individuelle, la compétence est définie par Pierre-Yves Sandéau et Bénédicte Branchet

(2017) comme étant « *une norme de performance ou à des constructions individuelles permettant à une grande partie d'une population de rester en phase avec les évolutions de son environnement* ».

Par contre, selon ces deux auteurs (2017), lorsque la firme détermine ses compétences-clés, elle pointe celles qui lui offrent un avantage concurrentiel pérenne. Elle concerne aussi celles difficilement transférables dus à leur spécificité, leur caractère tacite ou leur complexité. Naturellement, la firme veut détenir ces compétences stratégiques. Elle choisit de les développer dans le but de se différencier de son concurrent. Ces différentes compétences sont alors vues par l'entreprise comme des compétences à haute valeur ajoutée.

Hamel et Prahalad (cités par Sanséau Pierre-Yves et Branchet Bénédicte, 2017, p. 68) définissent la compétence clé comme « *un ensemble de plusieurs savoirs et de technologies maîtrisées par l'entreprise et qui confère un avantage concurrentiel durable sur le marché* ». Ils vont différencier les compétences suivantes :

- Les compétences technologiques qui sont la base du développement des technologies de l'entreprise et de leur industrialisation ;
- Les compétences de processus qui permettent la maîtrise de l'enchaînement des activités ;
- Les compétences métiers qui sont liées à la connaissance des activités d'une fonction ou d'une technique donnée correspondant à des savoir-faire individuels et collectifs.

Selon Polanyi (cité par Nujen, Halse et Solli-Saether, 2015), la connaissance est un processus très large qui englobe d'une part, la connaissance structurée et explicite pouvant facilement être partagée et d'autre part, la connaissance presque exclusivement tacite, autrement dit, une connaissance qui est à la fois consciente et inconsciente. Celle-ci est souvent issue de l'expérience. La réinternalisation d'activités nécessite la réinternalisation des compétences et connaissances nécessaires à leur réalisation. Autrement dit, l'entreprise va devoir reconstruire les capacités en interne.

L'approche par les ressources et les compétences nous aide à recentrer la question de la réinternalisation autour des compétences de l'entreprise. Nous avons l'occasion de voir différentes définitions de la notion de compétences et de connaissances. La gestion des compétences au sein d'une réinternalisation est extrêmement importante puisqu'elle va conditionner les possibilités de l'entreprise en termes de compétences à réinternaliser.

## Gestion des compétences

---

Au-delà de l'approche par les ressources et les compétences, nous souhaitons davantage qualifier la réinternalisation en termes de compétences. En effet, la réinternalisation de compétences induit toute une

série de conséquences pour l'entreprise comme : la perte de connaissance, de temps, le coût. Nous abordons ensuite l'idée de la rareté et de la spécificité des compétences.

La réinternalisation induit la réappropriation des compétences externalisées. Lorsqu'une entreprise décide d'externaliser une tâche, généralement, rien n'est organisé pour pallier la perte des connaissances. L'entreprise a alors deux choix qui s'offrent à elle :

- Racheter les compétences au prestataire ;
- Recréer l'activité en interne.

Or, pour reconstituer une activité en interne, plusieurs processus sont mis en place. Ceux-ci nécessitent du temps et représentent un coût.

En outre, la réinternalisation n'est habituellement pas anticipée puisque l'externalisation est d'ordinaire vue comme définitive. Autrement dit, lors de la conclusion des contrats avec les prestataires, la firme ne prévoit aucune clause lui permettant de récupérer son activité. En revanche, des dédommagements sont prévus pour la partie lésée lors de la rupture de contrat. La firme doit alors s'acquitter de ceux-ci si elle veut réinternaliser l'activité.

#### *a) Disponibilité et la spécificité des compétences*

Certaines compétences n'existent pas sur le marché du travail. Puisque l'entreprise n'a pas la possibilité de se les procurer en externe, elle doit alors former son personnel en interne pour les obtenir. L'entreprise n'a pas la possibilité d'externaliser ces compétences. Si ces compétences font, en plus, partie du cœur de métier de l'entreprise, le développement en interne de celles-ci devient alors crucial.

Nous nous basons sur Becker (cité par Decreuse Bruno et Granier Pierre, 2010) pour aborder le concept de compétence spécifique. Celle-ci est une compétence qui n'existe qu'au sein d'une seule entreprise.

Nous émettons l'hypothèse qu'il existe 4 types de compétences qui ont une importance et une gestion différente l'une de l'autre. Nous retrouvons :

- Les compétences spécifiques à l'entreprise et qui sont disponibles sur le marché ;
- Les compétences spécifiques à l'entreprise et qui ne sont pas disponibles sur le marché ;
- Les compétences non spécifiques à l'entreprise et qui sont disponibles sur le marché ;
- Les compétences non spécifiques à l'entreprise et qui ne sont pas disponibles sur le marché.

Nous pensons que l'entreprise a tendance à internaliser des compétences spécifiques à l'entreprise et rares (voire inexistante) sur le marché et à externaliser des compétences non spécifiques et disponibles sur le marché.

Ces notions de compétences et de gestion de compétences nous permettent de mesurer l'enjeu qu'il existe lorsqu'il s'agit de leur réinternalisation. En effet, l'entreprise est conditionnée par le marché comme nous avons pu le voir au travers de la réappropriation de la compétence et des notions de disponibilité et de spécificité de cette dernière. Tous ces facteurs influencent l'entreprise quant à son choix concernant la réinternalisation de tâches.

## Flexibilité de la firme

---

Le choix de tâches à réinternaliser est conditionné par plusieurs facteurs. Dans ceux que nous avons vu jusqu'à présent, nous retrouvons entre autres la notion de coûts et de compétences. Pour continuer dans cette définition de variables impactant le choix de réinternalisation et afin de coller à la réalité de l'entreprise Carmeuse, nous décidons d'aborder la flexibilité. La flexibilité permet de revêtir différentes significations. Nous nous concentrons tout d'abord sur la flexibilité résultant du choix de réinternalisation. Ensuite, nous parlons de la flexibilité numérique et fonctionnelle.

### a) Flexibilité comme changement stratégique

La réinternalisation est un modèle de flexibilité de la firme. Effectivement, c'est un processus de changement stratégique. Il montre la capacité de la firme à passer d'une forme de gouvernance à une autre. En effet, comme Santos et Eisenhardt (cités par Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng, 2007) nous le précise, la réinternalisation modifie le périmètre d'activité de la firme. Rajagopalan & Spretizer (cités par Florence Law-Kheng, 2009, p. 4) fournissent trois raisons à un changement stratégique :

- « La conséquence de conditions et de changements environnementaux ou organisationnels ;
- Un processus itératif où les actions des managers sont décisives ;
- L'effet spécifique de la cognition des managers au travers d'actions sur le processus de changement »

D'après Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng (2007), la réinternalisation est une réponse aux besoins de dynamique des frontières de la firme. Effectivement, l'externalisation est perçue comme un processus définitif au vu du coût et des changements organisationnels qu'elle provoque. Cette vision a pour répercussion l'impossibilité d'envisager une réinternalisation. Pourtant, les théories ne confirment pas cette pensée. Elles tendent à dire qu'il est nécessaire pour l'entreprise de s'adapter et ce, surtout lorsqu'elle appartient à des secteurs impliquant beaucoup de concurrence. Lorsque nous voyons les choses ainsi, la

réinternalisation peut se justifier par « *la recherche d'efficience, de pouvoir, d'autonomie, de croissance, de développement de compétences ou de meilleure cohérence en termes d'identité* » comme l'expliquent Santos et Aisenhardt (cité par Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng, 2007, p166). Autrement dit, dans l'approche dynamique de la firme, la réinternalisation est mise sur la table au moment même où l'externalisation est envisagée.

### *b) Flexibilité fonctionnelle et numérique*

L'externalisation est vue comme étant la solution la plus optimale pour assurer la flexibilité de la firme en termes de flexibilité numérique. Comme nous le dit John Atkinson (1987), la flexibilité numérique consiste à ajuster le nombre de travailleurs ou le nombre d'heures de travail. De cette manière, la firme adapte la main-d'œuvre à la charge de travail. Selon John Atkinson (1987), différents facteurs influencent cette flexibilité :

- L'échelle, la fréquence et la prévisibilité des fluctuations ;
- La possibilité juridique, administrative et du marché du travail d'obtenir des travailleurs supplémentaires que l'entreprise n'utilise plus par la suite ;
- La nature des emplois.

Même si les entreprises ont toujours eu besoin de flexibilité numérique, celui-ci s'est intensifiée avec les fluctuations importantes, plus fréquentes et/ou plus imprévisibles de la production. Pourtant, la réinternalisation a aussi son rôle à jouer en la matière. Elle peut devenir un atout face à la concurrence. Comme nous le dit John Atkinson (1987) elle permet l'accès et l'intégration de connaissances externes qui ont l'avantage de s'adapter aux évolutions de l'environnement de l'entreprise.

D'après John Atkinson (1987), la firme utilise la distanciation (utilisation de contrats de sous-traitance, autrement dit à l'externalisation) pour augmenter sa flexibilité. La firme y recourt lorsqu'elle remarque que la société externe a plus de possibilités qu'elle de flexibiliser son personnel. La firme choisit alors d'acheter plutôt que de faire. En outre, la concurrence présente sur le marché du travail pousse les entreprises à se spécialiser dans des domaines plus compétitifs, leur cœur de métier. Elles externalisent alors les activités périphériques à leur cœur de métier.

Cette flexibilité numérique peut, dans une autre mesure et dans certaines limites, s'obtenir au sein de la firme grâce à la flexibilité fonctionnelle par exemple. Selon John Atkinson (1987), cette dernière réfère à la manière dont l'entreprise ajuste le déploiement de ses travailleurs et le contenu de leur travail pour faire face aux fluctuations de la charge de travail. Autrement dit, le travailleur est invité à déployer ses

compétences dans d'autres tâches que celles qui lui sont habituellement confiées. La flexibilité fonctionnelle peut :

- Être séquentielle ou peut nécessiter l'apport de compétences nouvelles et anciennes ;
- Être temporaire ou permanente ;
- Demander au travailleur d'assurer des tâches dans un emploi moins qualifié que le sien ou au contraire dans un emploi plus qualifié ;
- Demander de changer de fonction.

Les flexibilités numérique et fonctionnelle sont nécessaires pour faire face aux besoins technologiques et organisationnels de l'entreprise. D'un côté, il y a des changements technologiques très rapides. D'un autre côté, nous retrouvons la pression pour diminuer les effectifs. Pour assurer ces flexibilités, la firme passe par trois types de travailleurs internes :

- Les travailleurs de base qui généralement occupent les activités considérées comme stratégiques. Ce sont souvent des travailleurs engagés à temps plein. Ils développent des compétences spécifiques à l'entreprise. Ils constituent le noyau central autour duquel vont graviter les travailleurs périphériques.
- Les travailleurs périphériques réalisent généralement le travail périphérique aux activités stratégiques. Ce sont souvent des travailleurs engagés à temps partiel ou temporaires. Ils vont généralement développer des compétences réutilisables sur le marché du travail.

Il existe un troisième groupe de travailleur : les travailleurs externes. Nous ne les développerons pas.

La flexibilité fonctionnelle est demandée aux travailleurs de base tandis que la flexibilité numérique est assurée par les travailleurs périphériques. Ces deux variables ont un comportement inversement proportionnel. Autrement dit, plus la firme assure sa flexibilité numérique et moins celle-ci assure sa flexibilité fonctionnelle et inversement.

En conclusion, pour faire face à la réinternalisation de tâches, l'entreprise fait preuve de flexibilité afin de s'adapter aux changements. Le recourt aux sociétés externes est une source de flexibilité numérique pour l'entreprise. Par flexibilité numérique, nous entendons la possibilité d'augmenter ou de diminuer, d'un jour à l'autre, le nombre d'effectifs présents en entreprise. Il va de soi que l'entreprise ne peut pas obtenir une flexibilité en interne lui permettant de faire varier son personnel aussi fortement que les sociétés externes. Par contre, la flexibilité fonctionnelle, issue de la possibilité d'un travailleur à effectuer d'autres tâches que celles réservées à sa fonction, est un des paramètres aidant l'entreprise à faire face à la perte de flexibilité numérique.

## Dépendance de sentier

---

Tous les facteurs vus précédemment influencent le choix de réinternalisation. Ils ont des impacts différents en fonction des entreprises où la question se pose. En effet, les entreprises ayant des réalités, des aspirations, des valeurs différentes n'abordent pas la question de réinternalisation de la même manière. Un des paramètres qui influence indirectement ce changement est la dépendance de sentier.

Selon Florence Law-Kheng (2013), la dépendance de sentier est l'impact du passé de l'entreprise. Cet impact contraint les décisions futures. Autrement dit, tous les choix pris jusqu'à l'instant présent conditionnent tous les choix futurs de l'entreprise. Ce qui rend d'autant plus complexe la réinternalisation. Par exemple, si nous prenons le recours à des partenaires externes, ces derniers conditionnent la possibilité et la manière dont l'entreprise peut ou non réinternaliser des tâches. Ce biais peut rendre la décision d'externalisation irréversible. En effet, la réinternalisation peut entraîner des investissements non récupérables ou des coûts de transfert trop élevés.

Pour faire face à ces conséquences, la firme a aussi la possibilité de ne réinternaliser que partiellement une activité. Elle peut alors conjuguer les avantages de l'externalisation et ceux de l'intégration verticale. La firme aboutit à une situation d'hybridation de la tâche. Nous entendons par ces termes que l'entreprise réalise partiellement une tâche en interne et partiellement en externe. Cela peut aussi correspondre à un choix de réaliser la tâche de temps en temps en interne et de temps en temps en externe.

Nous retenons donc que la dépendance de sentier va conditionner le choix de l'entreprise. Elle impacte indirectement la décision. Et elle est propre à chaque entreprise.

## Conclusion

---

Cette revue de littérature nous éclaire sur différents points attendant à la réinternalisation de tâches en entreprise. Un changement organisationnel, comme une réinternalisation par exemple, s'opère tant au niveau de la structure que des individus. L'un comme l'autre peut y résister. Le changement organisationnel correspond à une modification du périmètre d'activité, nous l'expliquons par une redéfinition du cœur de métier de l'entreprise, de ses activités stratégiques.

Ensuite, nous nous centrons sur la notion de réinternalisation en tant que telle. Nous pouvons la définir et établir qu'elle découle d'une externalisation préalable de l'activité. Cela nous permet de la différencier de l'intégration verticale puisqu'elle est régie par d'autres enjeux que cette dernière.

Nous nous basons ensuite sur la théorie des coûts de transaction vue par Coase, Williamson et Quélin. Cette théorie nous présente deux raisons à la réinternalisation d'une tâche. Coase va, de son côté,

nous détailler les coûts découlant du recours à la firme ou au marché. Williamson lui nous apporte un éclairage quant à la relation existante entre la firme et le marché. Quélin insère la théorie des coûts des transactions dans la réflexion de l'entreprise quant à l'externalisation de tâches. Suite à cela, nous voyons l'approche par les ressources et les compétences qui complètent la théorie des coûts de transaction. Nous mesurons l'enjeu en termes de compétences lors d'une réinternalisation. Nous avons établi différentes catégories de compétences. Suite à cela, nous abordons la notion de flexibilité numérique et flexibilité fonctionnelle mais aussi la flexibilité dont l'entreprise doit faire preuve lorsque celle-ci fait face à des changements organisationnels. Nous terminons par un concept qui va indirectement influencer et cadrer le choix de réinternalisation de tâches en entreprise, à savoir la dépendance de sentier.

# SECTION MÉTHODOLOGIQUE

Tout d'abord, nous transformons la question de départ en question de recherche. De là, nous découvrons les différentes hypothèses théoriques que nous élaborons sur la base de la revue de littérature. Ensuite, nous parlons du choix de la méthode abductive et de la démarche qualitative. Nous continuons en décrivant la manière dont l'échantillon est choisi et les thématiques qui rythment les entretiens. De là, nous définissons notre cadre d'analyse. Il sert à rendre compte des propos des différentes personnes interrogées. Finalement, nous présentons les limites de notre travail.

## Problématique

---

### Question de recherche

---

Nous commençons par décrire brièvement l'entreprise Carmeuse et la raison d'être du projet de réinternalisation de tâches des mécaniciens de maintenance. Nous terminons en élaborant la question de recherche.

Dans le cadre de notre deuxième année de master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Liège, nous devons rédiger un mémoire ayant un lien avec notre lieu de stage. Nous avons effectué un stage au sein du service RH de l'entreprise Carmeuse. Pour rappel, Carmeuse est une industrie active dans le milieu des carrières et dans la production de chaux. Présente dans différentes régions du monde, nous nous concentrons sur l'entité Carmeuse Western Europe et plus précisément sur ses cinq sites belges à savoir, les sites d'Aisemont, Frasnes, Engis, Moha et Seilles. Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'entreprise a cédé une partie de ses activités à Sagrex afin de se concentrer, se recentrer, se focaliser sur son cœur de métier qui est la production de chaux.

Lorsque nous sommes arrivés dans l'entreprise, le projet en était à ses débuts. Une première phase a été réalisée et consistait en la création d'une liste exhaustive des tâches liées à la maintenance mécanique des installations. Lors de la création de ce relevé effectué par les managers de maintenance, ceux-ci étaient invités à préciser le taux d'externalisation et/ou d'internalisation de la tâche. Si la tâche est effectuée totalement ou partiellement en externe, il leur était demandé de préciser le nom de la ou des sociétés externes. Ces informations permettent à l'entreprise d'avoir une vision globale de l'organisation du service.

Dès notre arrivée dans l'entreprise, plusieurs projets nous ont été proposés mais celui sur la réinternalisation de tâches a directement suscité notre intérêt. Naturellement, nous sommes attirés par les problématiques touchant le côté opérationnel des entreprises. De plus, la réinternalisation devient une

question de plus en plus fréquente en entreprise. Ce choix nous permet d'approfondir et d'acquérir des connaissances dans ce domaine. Le projet nous est proposé par Dominique Rei Rodrigues, Area Human Resource Business Partner. Notre question de départ est la suivante : « Quels sont les facteurs influençant la réinternalisation de tâches effectuées par les mécaniciens de maintenance chez Carmeuse SA ? ».

Au fur et à mesure de l'avancement de ce travail, cette question de départ s'est peu à peu transformée en question de recherche. Cette modification assure l'exploitation empirique de la question. Nous déterminons notre question de recherche comme telle : « Quelles sont les raisons managériales et opérationnelles justifiant le choix des tâches à réinternaliser au sein du service mécanique de maintenance sur les sites belges de Carmeuse SA. »

## Hypothèses

---

Dans le but de répondre à notre question de recherche, nous pointons ce que nous cherchons à savoir. Les hypothèses sont des réponses théoriques à notre question. Notre démarche réside dans le fait de valider ou d'invalider ces hypothèses théoriques.

Les hypothèses sont essentielles dans une démarche de recherche. Elles sont une manière de donner la direction à prendre afin de répondre à la question de recherche. Mais aussi, comme le précisent Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017, p. 167) : « *l'hypothèse procure un fil conducteur particulièrement efficace qui, à partir du moment où elle est formulée, remplace la question de recherche dans cette fonction, même si celle-ci doit rester présente à l'esprit* ».

Pour formuler celles-ci, il est nécessaire de déterminer notre échantillon. À l'issue des entretiens exploratoires, nous jugeons pertinent de séparer la population touchée par la problématique en deux sous-populations : le côté managérial et le côté opérationnel. En effet, la problématique n'est pas tout à fait semblable selon la position occupée par la personne au sein de l'entreprise et les réalités auxquelles elle fait face. Suite aux différentes lectures effectuées dans le cadre de la revue de littérature, six hypothèses surgissent et se partagent équitablement entre les deux sous-populations. Celles-ci sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 - Les hypothèses.**

<b>Hypothèse managériales</b>	<b>Hypothèses opérationnelles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hypothèse 1 : Carmeuse sera plus à même de réinternaliser des tâches si celles-ci font partie de son cœur de métier.</li><li>• Hypothèse 2 : Carmeuse évitera de réinternaliser une tâche qui nécessite une forte flexibilité numérique</li><li>• Hypothèse 3 : si Carmeuse a des hésitations concernant la maîtrise d'une compétence nécessaire la réinternalisation d'une tâche alors l'entreprise aura tendance à se diriger vers une stratégie mixte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hypothèse 4 : les mécaniciens de maintenance chez Carmeuse s'opposeront à des tâches impliquant une augmentation de la charge de travail</li><li>• Hypothèse 5 : Si la réinternalisation de tâches chez Carmeuse diminue la polyvalence des mécaniciens alors ceux-ci y résisteront</li><li>• Hypothèse 6 : les mécaniciens de maintenance de Carmeuse ne résisteront pas à la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée.</li></ul>

---

## Méthodologie

---

### Approche et démarche

---

Afin de travailler cette question de recherche, il est logique, dans notre cas, d'adopter un type d'observation indirecte avec une démarche qualitative. Nous trouvons cela plus opportun de mener des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif « *n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* » (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p. 242). Cette méthode permet donc de comprendre le raisonnement et les expériences concrètes de la personne interrogée. En effet, dans notre cas et, au vu de notre question de recherche, il n'est ni utile ni pertinent de recourir à des statistiques ou des données chiffrées, à ce stade, pour répondre à la question de recherche.

Concernant le choix de la démarche, nous nous dirigeons vers la méthode abductive. Selon Anna Dubois et Gadde Lars-Erik (2002), la méthode abductive consiste à effectuer des allers-retours entre la théorie et le monde empirique. Les données empiriques réorientent en permanence le cadre de recherche. Autrement dit, le cadre théorique, les données empiriques et l'analyse du cas évoluent simultanément.

## Recueil des données empiriques

---

Nous décrivons le public que nous avons interrogé afin de valider ou non les hypothèses mentionnées ci-dessus. Au-delà de cette description, nous présentons les différentes thématiques abordées lors des entretiens.

La revue de littérature nécessite l'éclairage d'une dimension empirique et, comme expliqué précédemment, nous réalisons des entretiens semi-directifs afin de recueillir directement les propos des acteurs concernés. Toutes les personnes interrogées sont des hommes. Leur entretien est enregistré avec leur accord, et ce, dans le but de retranscrire intégralement leurs propos.

Du côté managérial, nous avons la possibilité de récolter le témoignage de sept personnes différentes touchées par la problématique. Six d'entre elles acceptent l'entretien. Au sein de cette sous-population, nous retrouvons le directeur de production, des managers de maintenance, un des chefs de service de maintenance mécanique et le RH Généraliste. Les entretiens ont lieu entre le lundi 12 avril 2021 et le mercredi 28 avril 2021 et durent entre 30 et 50 minutes. Cinq d'entre eux se déroulent par Skype. Seul l'entretien avec le RH Généraliste a lieu en présentiel. Ces entretiens correspondent à ceux référencés comme étant les entretiens portant les numéros de 1 à 6.

Du côté opérationnel, nous avons la possibilité de contacter six personnes différentes. Certaines personnes sont contactées par mail, d'autres par téléphone et d'autres encore par personne interposée. Au sein de cette sous-population, nous retrouvons un mécanicien de maintenance, des chefs d'équipe, un superviseur et des planificateurs de maintenance. Tous les entretiens ont lieu entre le 14 avril 2021 et le 30 avril 2021 et durent entre 15 et 45 minutes. Ils se déroulent tous par Skype. Ces entretiens correspondent à ceux référencés comme étant les entretiens portant les numéros de 7 à 12.

Afin de conserver l'anonymat des personnes interrogées, nous décidons de ne pas relier le numéro d'entretien avec la fonction de la personne. Ci-dessous, nous présentons un tableau détaillant l'échantillon.

**Tableau 2 - La description de l'échantillon.**

Catégorie	Fonction	Site	Âge	Ancienneté
Manager	Manager de maintenance	Engis	55 ans	36 années
Manager	Manager de maintenance	Moha	36 ans	19 années
Manager	Manager de maintenance	Seilles	53 ans	34 années
Manager	Chef de service mécanique	Aisemont	52 ans	27 années
Manager	RH Généraliste	Seilles BC <sup>1</sup>	37 ans	7 années
Manager	Directeur de production	Seilles BC	41 ans	16 années
Opérationnel	Mécanicien	Engis	57 ans	38 années
Opérationnel	Superviseur	Moha	43 ans	21 années
Opérationnel	Planificateur	Frasnes	29 ans	9 années
Opérationnel	Planificateur	Aisemont	38 ans	13 années
Opérationnel	Chef d'équipe	Engis	63 ans	43 années
Opérationnel	Chef d'équipe	Seilles	58 ans	40 années

Les hypothèses de ces deux sous-populations sont différentes. Nous élaborons deux guides d'entretien afin de correspondre au mieux aux réalités de chacun. Nous détaillons ces deux guides en annexe.

**Tableau 3 - Le résumé des thèmes abordés lors des entretiens.**

<b>Thèmes communs aux deux sous-populations</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation de la personne, sa fonction, ses tâches et responsabilités</li> <li>Impact de la séparation avec Sagrex sur le métier des mécaniciens de maintenance</li> </ul>	
<b>Thèmes côté managériale</b>	<b>Thèmes côté opérationnelle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cœur de métier</li> <li>La formation</li> <li>La flexibilité fonctionnelle et numérique</li> <li>Les conditions et hésitations quant à la réinternalisation</li> <li>La possibilité d'hybridation de la tâche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'avis sur la réinternalisation de tâches</li> <li>La polyvalence</li> <li>Les tâches à haute valeur ajoutée</li> <li>La résistance aux changements</li> </ul>

<sup>1</sup> Seilles BC = Bureaux centraux de Seilles

## Cadre d'analyse

---

Le cadre d'analyse nous permet d'inscrire notre recherche dans une problématique. Nous choisissons de nous diriger vers l'analyse stratégique de Friedberg (1988). Celle-ci nous permet de rendre compte des résultats contradictoires et paradoxaux.

De par ce cadre d'analyse, nous pouvons rendre compte des différentes interactions existantes entre les individus dont les avis divergent ou convergent. Nous pouvons ainsi identifier les enjeux qui les animent et dégager le pouvoir de chacun. Malgré cette individualité, les individus doivent considérer l'interdépendance existante entre eux et jouer avec pour atteindre leurs buts.

Ce cadre d'analyse met en avant le côté « décideur » des acteurs. En effet, les individus décident du tournant que l'entreprise prend. Celui-ci dépend de l'adhésion ou non au projet des différents acteurs impliqués. Le fait que l'individu peut refuser de jouer le jeu lui procure du pouvoir. Ce dernier détenu par chacun des individus ne pas directement lié à l'autorité formelle qu'il détient. Autrement dit, des acteurs sans aucune autorité formelle peuvent détenir du pouvoir et empêcher ce changement.

Nous commençons par présenter le concept de rationalité limitée d'Herbert Simon (cité par Erhard Friedberg, 2011). Effectivement, dans l'analyse sociologique, Friedberg (1977) part du principe que les individus sont dotés d'une rationalité limitée. Ce concept va donc influencer notre cadre d'analyse.

### *a) Rationalité limitée – Herbert Simon (cité par Erhard Friedberg, 2011)*

Herbert Simon (cité par Erhard Friedberg, 2011) définit le concept de rationalité limitée. Il caractérise la manière selon laquelle les individus font des choix, comment ils se positionnent face aux autres acteurs. De ces choix, naît une interaction particulière avec les autres et celle-ci génère un résultat particulier.

Herbert Simon (cité par Erhard Friedberg, 2011) repart du modèle de rationalité omnisciente (illimitée) qui tente de prédire les conditions dans lesquelles tout décideur opère ses choix. Selon ce modèle, une personne étant dans une situation de choix est toujours capable d'adopter la situation la plus optimale. Autrement dit, l'individu utilise le principe d'optimisation pour choisir la meilleure solution parmi toutes les solutions possibles. Seulement, ce modèle est théorique et le principe d'optimisation est impossible dans la réalité.

En effet, l'individu ne prend jamais en compte toutes les possibilités qui s'offrent à lui. L'individu adopte plutôt un raisonnement séquentiel (et non synoptique). À savoir, il a une idée de ses préférences, qui ne sont pas strictement hiérarchisées. Et dès qu'une information lui parvient et lui est directement accessible,

elle devient sa première solution envisagée pour résoudre son problème. Si cette solution lui paraît satisfaisante, il arrête son processus et opte pour ce choix.

Simon décompose le processus de décision en plusieurs étapes :

- L'identification du problème
- Le choix
- L'évaluation des solutions

Ce processus séquentiel est influencé par une multitude de facteurs personnels, organisationnels et environnementaux. La prise de décision peut être altérée par des contraintes, comme l'absence d'information, des biais cognitifs ou le manque de temps... L'incertitude explique l'impossibilité de prendre une décision totalement rationnelle et objective.

Puisque l'individu agit selon le principe de satisfaction, il est doté d'une rationalité limitée. Mais si le décideur n'atteint pas un résultat escompté, il continue à chercher. Et s'il ne trouve pas de solution satisfaisante, il doit alors modifier son niveau d'aspiration. Par contre, s'il est souvent satisfait, il a tendance à augmenter son niveau d'attente. Afin de faire son choix, le décideur découpe son problème en différentes décisions interdépendantes ayant chacune un objectif local de satisfaction. Même s'il n'est pas nécessaire pour le décideur d'atteindre un niveau optimum (puisque ceci est impossible), il doit tout de même atteindre un certain niveau de satisfaction.

Raymond Boudon (2011) nous apporte un éclairage sur les différents niveaux de la rationalité limitée :

- La rationalité instrumentale : vise l'intérêt matériel du décideur, il tente de rentabiliser son comportement
- La rationalité axiologique : est l'agissement du décideur au niveau des valeurs et ce dernier laisse ses intérêts instrumentaux de côté
- La rationalité cognitive : renvoie à ce que le décideur sait ou pense savoir sur lui-même et son environnement

Le décideur est influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle. La rationalité correspond à la recherche d'un minimum de satisfaction dans un cadre organisationnel contraignant.

### *b) Analyse stratégique des organisations – Erhard Friedberg (1988)*

Au sein de toutes organisations, nous retrouvons une structure. Elle est représentée par ses objectifs, son organigramme et les règles qui la régissent. Mais, parallèlement à cette structure formelle, Michel

Crozier (1977) nous dit qu'il existe une autre structure, une structure informelle. Cette dernière est issue des relations que les individus entretiennent les uns avec les autres et des stratégies qu'ils mettent en place.

Crozier et Friedberg (1977) élaborent 4 postulats de l'analyse stratégique. Premièrement, l'organisation est une production, un « construit social ». Deuxièmement, les individus composant cette organisation disposent d'une marge d'autonomie et ce quel que soit leur position dans la structure. Troisièmement, les individus ne veulent pas être considérés comme des moyens pour l'organisation d'atteindre ses buts. Quatrièmement, les stratégies que les individus mettent en œuvre pour atteindre leurs objectifs sont rationnelles mais d'une rationalité limitée. Ces deux derniers postulats sont développés ci-dessous.

Selon Friedberg (1988), aucun individu n'accepte d'être vu uniquement comme un moyen d'accomplissement des buts de l'organisation. Chaque individu possède ses buts propres qu'il tente de réaliser malgré les contraintes auxquelles il fait face. Autrement dit, un individu n'a pas un comportement prévisible, c'est un « agent libre » poursuivant ses propres buts. Afin de les atteindre, il développe sa propre stratégie. Pour cela, il recourt aux ressources dont il dispose en fonction des contraintes auxquelles il est confronté. L'individu adapte alors constamment sa stratégie pour en retirer le plus d'avantages possibles, toujours dans le but d'atteindre son objectif. Ce qui explique son imprévisibilité.

D'après Friedberg et Crozier (1977), ces individus doivent composer avec les autres via des relations de pouvoir et de marchandage pour obtenir le plus haut niveau de satisfaction possible. Ces relations de pouvoir sont imposées par la structure ou parallèles à celle-ci. Quoi qu'il arrive, elles se construisent à l'intérieur de la structure qui fixe le cadre.

Friedberg (1988) précise que l'individu est important dans la structure. Il participe au fonctionnement de l'organisation même si c'est inconscient. L'atteinte de ses objectifs personnels devient possible, entre autres, par l'accomplissement de tâches qu'il effectue pour l'organisation et par le rôle qu'il remplit au sein de celle-ci. Parmi les contraintes auxquelles fait face l'individu, nous retrouvons le système hiérarchique et la réglementation de l'organisation. Ils imposent des limites à l'individu. Ces facteurs sont aussi des outils utilisés par l'individu pour atteindre sa stratégie et des enjeux de lutte puisque chacun cherche à les contrôler dans le but de structurer ses possibilités d'agir.

Un équilibre se crée naturellement entre les différents individus cherchant à atteindre des buts et des objectifs personnels différents. Cet équilibre n'est pas déterminé par les règles de l'entreprise ou l'organigramme mais il est conditionné par celle-ci.

Friedberg (1988) conclut en affirmant que l'organisation n'est pas « *un ensemble mécanique de rouages agencés les uns par rapport aux autres et gouvernés par une rationalité unique* ». Par contre, l'organisation

est « *un système social formé par l'ensemble des individus ou des groupes qui concourent au fonctionnement d'une organisation* » (Friedberg, 1988, p. 28).

Selon Michel Crozier (1977), l'incertitude provoque une dépendance entre les individus de l'organisation. L'organisation tente de limiter les différentes incertitudes auxquelles elle fait face par sa structure formelle. Mais cela ne suffit pas pour réduire les incertitudes humaines. L'organisation essaie alors de diminuer la liberté des acteurs. Ainsi, elle limite au maximum l'imprévisibilité des comportements de celui-ci. Pour cela, elle évite de dévoiler ses objectifs, ses stratégies aux individus. Malgré tout une zone d'incertitude persiste au niveau de la réaction des individus. De surcroît, plus les individus identifient, anticipent et maîtrisent les incertitudes et plus ils augmentent leur pouvoir.

A ce stade, nous pouvons conclure qu'un individu au sein d'une organisation poursuit des buts personnels coïncidant avec sa fonction dans l'entreprise. Cela permet à l'entreprise d'atteindre ses propres objectifs. Il faut prendre en compte que chaque individu, doté d'une rationalité limitée, va essayer de maximiser la satisfaction de ses buts personnels et il est donc nécessaire qu'un équilibre se crée entre les différents individus afin de permettre à chacun de trouver cette satisfaction. Cette satisfaction doit se trouver au sein du cadre imposé par la structure.

## **Limites de la recherche**

---

Nous terminons cette partie méthodologique par la présentation de quelques limites qui conditionnent la réalisation de ce travail.

Nous retrouvons le choix des personnes à interroger. En ce qui concerne le choix de l'échantillon, celui-ci est limité. Du côté managérial, peu de personnes sont impliquées dans le projet concernant la réinternalisation de tâches des mécaniciens de maintenance. Du coup, nous avons contacté tout l'échantillon en lien avec la problématique et nous n'avons pas eu l'occasion d'extraire une partie de la population. Ensuite, du côté opérationnel, le personnel ouvrier n'est pas encore au fait de ce projet. Tant que les décisions ne sont pas prises, il est difficile pour l'entreprise d'expliquer le projet aux travailleurs et de prendre le risque de créer chez eux des attentes, des questionnements (sans réponse à l'heure actuelle), des craintes... Le sujet est sensible et nécessite que l'entreprise choisisse les personnes pouvant être informées du projet sans prendre de risque au niveau social.

En outre, nous pointons aussi la manière dont s'est déroulé l'entretien. En effet, ceux-ci ont eu lieu par Skype au vu des mesures Covid actuelles et des précautions prises par l'entreprise. Le côté managérial est maintenant habitué à ce mode de fonctionnement et semble à l'aise de procéder de la sorte. Par contre, le

côté opérationnel semble plus dérouté. Il est d'ailleurs moins bavard que le côté managérial et a tendance à émettre des réponses brèves, ne laissant pas toujours la possibilité de creuser la question.

Une autre limite de cette recherche est le biais de la désirabilité sociale. En effet, plusieurs acteurs, que ce soit du côté opérationnel que du côté managérial, faussent légèrement leurs réponses afin que celles-ci soient politiquement correctes et puissent être rapportées à l'autre sous-population interrogée. Nous percevons cela par la tournure de certaines réponses et le non-verbal des individus. De plus, ces derniers ne sont pas toujours seuls dans le bureau lorsque nous les interrogeons. Nous entendons d'autres personnes autour ce qui renforce probablement cette limite.

Enfin, le choix de l'approche qualitative apporte elle aussi sa limite à la recherche. Lorsque nous optons pour cette approche, nous savons que les informations récoltées sont subjectives et propres à la réalité de la personne interrogée.

## **Conclusion**

---

Nous choisissons de répondre à la question de recherche suivante : « Quels sont les facteurs influençant la réinternalisation de tâches effectuées par les mécaniciens de maintenance chez Carmeuse SA ? ». Pour ce faire, nous émettons six hypothèses, trois pour chacune des sous-populations : les managers et les opérationnels. Nous utilisons l'analyse stratégique de Friedberg pour analyser ces hypothèses. Finalement, nous exposons quelques limites à notre recherche.

# ANALYSE DES ENTRETIENS

Dans cette partie, nous présentons les données collectées à travers les entretiens. Celles-ci sont présentées sous forme de thèmes découlant des hypothèses formulées sur la base de la revue de littérature. Nous retrouvons donc les thèmes suivants : le cœur de métier de Carmeuse, la flexibilité numérique et fonctionnelle, la gestion des compétences, les facteurs en balance dans la décision de réinternalisation, les résistances aux changements et les possibilités d'hybrider la réalisation des tâches. Nous terminons cette partie en mettant en lumière une découverte réalisée durant ces entretiens.

Pour rappel, les entretiens de la partie managériale sont les entretiens numérotés d'un à six, nous les nommons les managers et ceux du côté opérationnel sont les entretiens numérotés de sept à douze, nous les appelons les opérationnels. Comme expliqué dans la partie méthodologique, nous utilisons différents auteurs pour rendre compte de ces données. Tout d'abord, nous gardons à l'esprit l'apport de Herbert Simon concernant la rationalité limitée avec les étapes d'un processus de décision et les niveaux de rationalité limitée déclinés par Boudon.

Ensuite, le cadre d'analyse choisi est celui de l'analyse stratégique d'Erhard Friedberg comme développé ci-dessus. Leur apport nous permet de décrire les opinions, comportements et sentiments des différents acteurs en qualifiant leurs relations. En outre, cette approche nous aide à comprendre ces relations, autrement dit les échanges que les individus entretiennent les uns avec les autres.

## Analyse des données

---

### Cœur de métier

---

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le cœur de métier est considéré comme l'ensemble des activités dans lesquelles l'entreprise crée la plus grande valeur ajoutée. La description de l'entreprise et la contextualisation pratique de notre travail nous permet d'apprendre qu'il y a eu un recentrage du cœur de métier chez Carmeuse et que cette focalisation de l'entreprise sur ses activités stratégiques est la base de notre réflexion concernant la réinternalisation. Nous présentons d'abord les propos des managers et des opérationnels quant à l'impact que ce changement dans l'entreprise a sur la fonction des mécaniciens de maintenance. Ensuite, nous abordons leurs propos concernant la notion de valeur ajoutée dans le métier des mécaniciens.

### *a) Déplacement du cœur de métier de Carmeuse*

Tous les managers sont d'accord sur une chose, la séparation avec Sagrex a eu un impact au niveau du métier des mécaniciens de maintenance : l'effectif a été réduit de moitié tant au niveau de la production que de la maintenance. Là où beaucoup de tâches pouvaient être réalisées en interne parce que l'équipe était deux fois plus importante, elles doivent maintenant être externalisées. En effet, l'entreprise ne dispose plus de la force de frappe nécessaire pour y faire face. De plus, la réduction de la taille des équipes a aussi un impact sur la gestion quotidienne du service : la mobilisation d'une partie des effectifs pour faire face à une panne a plus d'impact sur un effectif réduit. (Si nous avons une équipe de quatre personnes et que trois d'entre elles sont mobilisées pour une panne, il ne reste qu'une personne pour effectuer le travail quotidien. Si nous avons une équipe de dix personnes et que trois d'entre elles sont mobilisées pour une panne, il reste sept personnes pour continuer à exécuter les autres tâches). En outre, certains postes sont supprimés, comme ce qui concerne la partie engins roulants.

Ces propos sont confirmés par plusieurs opérationnels. Des impacts se font aussi ressentir dans la réalisation de tâches nécessitant une forte force de frappe. Selon eux, pour y faire face, ils ont dû sous-traiter un peu plus au début de la séparation. Puis, petit à petit, ils essaient de récupérer des tâches en interne. En outre, beaucoup d'anciens mécaniciens sont partis chez Sagrex. Donc Carmeuse se retrouve sur certains sites avec des équipes plus jeunes et donc moins expérimentées. L'équipe assume alors parfois les conséquences de ce manque d'expérience.

*« On a perdu des bons éléments qui avaient des connaissances aussi et des anciens notamment. C'est une équipe beaucoup plus jeune que j'ai, donc avec un peu moins d'expérience. Mais ça s'est très bien passé et on n'a aucun souci. » (Entretien 9)*

Plusieurs opérationnels nous parlent aussi d'un impact sur la gestion des gardes, la prise des congés et tout le côté organisationnel de l'équipe. L'un d'entre eux argumente ce fait en expliquant la facilité de gestion qu'implique le recours à la sous-traitance. En effet, quoi qu'il arrive, si Carmeuse a besoin de cinq personnes, il y aura cinq personnes sur site. Par contre, lorsque l'entreprise dépend d'une équipe interne, elle est tributaire de celle-ci. Autrement dit, elle doit combiner avec les absents, les malades, les congés, etc.

Les avis divergent concernant la modification de la fonction en tant que telle des mécaniciens de maintenance. Certains managers disent que la fonction des mécaniciens n'est pas modifiée puisque les tâches réalisées restent les mêmes que celles réalisées dans le passé, excepté le fait qu'ils ne s'occupent plus de lignes pierre. Or ces lignes pierre ne demandent aucune compétence spécifique.

*« [...] Maintenant sur le métier des mécaniciens, pas vraiment, parce qu'on retrouve les mêmes machines dans le secteur chaux. Les mécaniciens étaient déjà polyvalents et donc allaient sur les deux parties de l'usine, donc ils se sont [...] simplement, entre guillemets, recentrer sur la partie chaux. » (Entretien 2)*

D'autres managers précisent que la séparation avec Sagrex a entraîné un changement d'environnement de travail pour les mécaniciens de maintenance. La séparation avec Sagrex a recentré le cœur de métier de Carmeuse sur la production de chaux. Les mécaniciens font maintenant face à d'autres risques et doivent porter d'autres équipements puisqu'ils travaillent plus régulièrement avec de la chaux. Cela représente un environnement de travail plus risqué. Ils se sont donc focalisés sur toutes des tâches où les conditions de travail sont plus contraignantes que par le passé.

*« Leur contenu de job a changé et l'environnement a changé aussi parce que travailler dans un secteur pierre, ce n'est pas les mêmes conditions de travail que dans un secteur chaux où dans le secteur chaux, on se protège de la chaux. On travaille d'ailleurs en permanence avec un masque. On travaille plus sur les zones où il y a des combustibles. Tandis que sur les lignes pierre, on n'avait pas ces contraintes-là. Oui, ils ont dû percevoir un changement et à leurs yeux à mon avis sans doute très important. » (Entretien 6)*

Le contenu de la fonction est un autre facteur dont parlent les managers et qui a été modifié suite à la séparation avec Sagrex. La mécanique de maintenance sur les fours à chaux est une machinerie plus simple, plus délicate que la mécanique des lignes pierre qui est beaucoup plus lourde. Les mécaniciens doivent donc augmenter leur expertise sur ces machines nécessaires à la production de chaux.

Un des managers pointe un bénéfice de cette séparation qui a été un regain de motivation dans son équipe. En effet, celle-ci connaissait une ambiance très mitigée liée à de nombreux conflits. La séparation de l'équipe a permis de retrouver une bonne ambiance, une meilleure collaboration. Ce fait s'explique par le fait que les personnes en conflit ont été séparées. Les personnes restées chez Carmeuse s'entendent bien. Cela a eu aussi un impact positif sur les gardes effectuées par le personnel.

En conclusion, les managers et les opérationnels s'accordent sur le fait que la cession de l'activité « extraction » à Sagrex a impacté le métier des mécaniciens de maintenance. L'impact a lieu au niveau de la taille des équipes et de ses différentes conséquences (diminution de la force de frappe, gestion organisationnelle quotidienne). Par contre, lorsque nous abordons l'impact de cette cession sur le contenu de la fonction des mécaniciens, les avis des managers divergent. Certains pensent que le contenu a été modifié contrairement à d'autres.

## *b) Tâches à haute valeur ajoutée*

Les managers apportent des éclairages complémentaires quant à la notion de valeur ajoutée dans le métier des mécaniciens de maintenance, mais en y apportant certaines nuances. Les tâches à haute valeur ajoutée sont toutes les tâches nécessitant un haut niveau de précision comme par exemple le remplacement d'un roulement, l'entretien d'un équipement, etc. Ce haut niveau de précision induit des connaissances techniques liées à la machine ou à la production de Carmeuse.

Au-delà de la fonction en tant que telle, la plus-value d'un mécanicien, selon plusieurs managers, réside dans la connaissance de l'utilisation de l'outil et de son environnement. En effet, le personnel externe maîtrise peut-être la réparation de la pièce, mais il ne connaît pas les conditions dans lesquelles celle-ci est employée, l'utilisation qui est faite de la machine, l'intégration de la machine au sein du parc machine. Réaliser une tâche en interne permet alors au mécanicien non seulement de pouvoir réparer la pièce mais aussi de maîtriser tout l'environnement dans lequel elle évolue. Les mécaniciens développent ainsi des connaissances spécifiques aux machines faisant partie du cœur de métier de Carmeuse. Cette connaissance permet au mécanicien de connaître l'impact et l'importance de la machine quant à la qualité des produits, à la productivité de l'entreprise, ...

*« Alors moi je pense que le mécanicien de maintenance interne [...] c'est la connaissance de l'utilisation de l'outil. Pour moi c'est son plus grand atout. [...] La situation dans laquelle il est utilisé, l'environnement dans lequel il est utilisé, ce qui est important, quelle est la fonction spécifique de la machine et ainsi de suite. Et ça, c'est le mécanicien de maintenance interne qui connaît ce genre de choses. La connaissance du milieu en général, les risques qui sont liés à la localisation des équipements, c'est ça l'apport le plus important. » (Entretien 2)*

Cet avis est partagé par quelques opérationnels. Lorsqu'un mécanicien interne travaille dans sa propre entreprise et sur son parc machine, il est plus fiable que les mécaniciens externes. Tout d'abord, les mécaniciens internes travaillent pour avoir une réparation durable. Ensuite, ils connaissent leurs machines, leur fonctionnement, leur utilisation, leurs faiblesses aussi, leurs contraintes, ce que les différentes pièces subissent. Ils peuvent travailler avec plus d'efficacité.

*« Mes mécaniciens travaillent pour la réparation durable. Voilà, j'ai plus confiance en eux qu'en des sous-traitants qui eux ne connaissent pas toute la petite finesse, les contraintes de la machine, ce que les pièces vont subir, etcetera. Donc il faut vraiment les suivre de très près, ils n'ont pas les compétences de mes gars. » (Entretien 7)*

Un autre facteur pointé par un manager concerne la connaissance particulière des machines de l'entreprise et le développement d'une expertise pointue. Il est essentiel d'avoir des mécaniciens qui sont suffisamment expérimentés et connaisseurs de leur parc machine pour être capables de détecter ou prédire une anomalie simplement au bruit qu'une machine émet. Et même s'ils ne savent pas réparer la machine, l'important est d'avoir pu détecter la panne, de pouvoir orienter le personnel des sociétés pour que la réparation soit la plus optimale et efficace possible.

*« Mais mon mécanicien en interne devrait lui savoir que cette soudure-là, elle est vraiment cruciale est que, à la limite il ne vaut mieux pas qu'il la fasse mais qu'il demande à quelqu'un de le faire. C'est là que la valeur ajoutée est de nos mécaniciens. »* (Entretien 6)

Nous retrouvons ensuite la maintenance préventive qui, selon plusieurs managers et un opérationnel, est essentielle. Elle représente donc un atout pour l'entreprise. En effet, un arrêt de ligne coûte cher. La valeur ajoutée du mécanicien de maintenance réside aussi dans la réalisation des tâches préventives afin d'éviter au maximum les arrêts de ligne.

Dans le même ordre d'idées, deux opérationnels nous disent que selon eux la valeur ajoutée du mécanicien de maintenance réside dans l'accomplissement d'un dépannage rapide et efficace. Autrement dit, un dépannage qui impacte le moins possible la production. Le mécanicien a toute son importance lorsqu'il s'agit de redémarrer la ligne le plus vite possible.

*« En tout cas en termes de dépannage, une fois que la ligne est à l'arrêt, le mécanicien a toute son importance. Il faut être le plus réactif possible pour pouvoir redémarrer la ligne le plus tôt possible, pour éviter des coûts immenses. »* (Entretien 10)

Lorsque nous évoquons les tâches à valeur ajoutée, deux autres opérationnels nous parlent de la mécanique de précision, de la réalisation de tâches qui nécessitent de l'expérience et qui ne s'apprend pas à l'école. Ils pointent ici la connaissance issue de l'expérience des anciens ou des personnes ayant travaillé dans d'autres entreprises. Un opérationnel évoque les connaissances en hydraulique et en soudure. Cela coûte très cher de faire appel à des hydrauliciens externes. Il est donc important d'avoir une personne formée et spécialisée dans l'hydraulique.

*« La soudure. Si on a des bons soudeurs, des bons soudeurs, c'est important. [...] L'hydraulique avec quelqu'un qui se débrouille en hydraulique, c'est aussi très important. Et c'est tout de suite très coûteux quand on va sur les sous-traitants. »* (Entretien 10)

Chacun a sa propre définition et vision de la tâche à haute valeur ajoutée. Parmi celles qui nous sont proposées nous évoquons : la maintenance préventive, la mécanique fine et de haute précision,

la connaissance de l'utilisation de l'outil et l'environnement dans lequel il évolue, la connaissance pointue du fonctionnement des machines, la réalisation d'un dépannage rapide et efficace et la maîtrise d'un domaine acquise par l'expérience.

## Flexibilité numérique

---

Nous questionnons alors notre échantillon sur la notion de flexibilité numérique et plus précisément sur la manière dont Carmeuse pallie la flexibilité numérique dont elle bénéficie à travers les sociétés externes.

Il y a un avis presque unanime du côté des managers : Carmeuse n'a pas la volonté d'engager du personnel supplémentaire. Toutefois, un manager nuance ce fait. Il précise que Carmeuse compte faire un bilan des effectifs sur place grâce à ce projet. Autrement dit, l'entreprise compte voir le nombre d'internes, qui travaillent en tant que mécaniciens, par site et voir le nombre d'externes présents sur site chaque jour. S'il y a une présence externe constante renforçant chaque jour l'équipe de mécaniciens, il est alors judicieux d'engager du personnel supplémentaire pour que l'entreprise se passe de ce personnel externe. Pour cela, l'entreprise doit se positionner quant à la rentabilité de ces engagements.

*« On peut prendre, par exemple, le site d'Aisemont, il y a dix mécaniciens. Imaginons qu'on ait deux sous-traitants, en permanence, les mêmes, deux travailleurs les mêmes pendant toute l'année, là on peut se dire ma charge de travail [...] justifie douze personnes et pas dix. »*

(Entretien 6)

Parmi les managers qui considèrent qu'il n'y aura pas d'engagement de personnel, certains évoquent l'idée de créer une équipe mobile de mécaniciens. Ces mécaniciens se déplaceraient de site en site. Certains pensent qu'il y aura deux équipes, une dans le bassin liégeois et une autre dans le bassin namurois. D'autres pensent qu'il n'y en aura qu'une seule mais tout le monde est d'accord sur le fait que la création de cette équipe ne sera pas le fruit d'engagement de personnel mais bien la sélection de certains mécaniciens sur site.

Un opérationnel pointe une difficulté à prendre en compte s'il y a création d'une équipe mobile. Il évoque le fait que le management doit être conscient de la partie gestion d'équipe si une équipe mobile est créée. Parce que, à la difficulté liée au fait qu'elle va être mobile s'ajoute la difficulté de la préparation des travaux. Mais il y a aussi un nombre plus important de personnes à gérer. Si l'entreprise réinternalise, il faut aussi penser à tout ce qui concerne la commande de matériaux, la gestion de stock, la possibilité de faire toujours appel à l'extérieur si nécessaire, etc.

Un manager, favorable à la création de ce type d'équipe, pointe une seconde difficulté pour ce type d'organisation. Sur chaque site, il y a un nombre précis de mécaniciens qui a été calculé en fonction de la

charge de travail. Autrement dit, l'utilisation de certains mécaniciens à la formation d'une équipe mobile affaiblit le site en question. De plus, cette ou ces équipes devra/devront être gérée(s) par une personne qui devra satisfaire les demandes des différents sites en accord avec les chefs d'équipe de chaque site. Il faut rester conscient que cette équipe peut apporter une flexibilité de quelques personnes mais ne peut pas englober une tâche devant réunir vingt personnes.

*« À un moment donné, pour une courte période en tout cas, on pourrait se dire que l'ensemble des équipes de maintenance de nos quatre sites pourrait se réunir sur un site et réaliser toute une série de tâches. Ça ne me semble pas impossible, mais quand même relativement compliqué parce que [...] l'ensemble du nombre de mécaniciens a bien sûr été calculé en fonction de la charge de travail de chaque site. Donc on ne peut pas dire qu'il y a du mou, énormément partout. Mais, avoir dix personnes ou dans le cas des gros gros travaux vingt, ça on peut oublier mais se dire à un moment donné, on arrive à regrouper quatre ou cinq personnes au départ d'un ou deux ou trois sites, je pense que ça pourrait se faire. » (Entretien 5)*

Mais la flexibilité numérique ne peut pas être totalement absorbée par l'entreprise et il est nécessaire de faire appel à l'externe dans des périodes comme durant les GEGR<sup>2</sup> par exemple. Garder des tâches faites par des sociétés extérieures n'est dès lors pas quelque chose de forcément négatif. Cette flexibilité nécessaire peut alors être complétée par l'intervention de prestataires externes lors de demandes exceptionnelles. Comme le confirme un opérationnel, les mécaniciens ont une volonté de réaliser un maximum de tâches en interne et ne font appel à la sous-traitance que lorsqu'ils n'ont pas le choix. C'est un peu un sentiment d'impuissance lorsqu'ils se tournent vers la sous-traitance.

Nous concluons qu'il y a peu de chance que l'entreprise engage du personnel, c'est ce que pense la majorité des managers. Par contre, des managers et des opérationnels suggèrent l'idée de la création d'une équipe mobile pour assurer, en partie, la flexibilité numérique de l'entreprise. La manière dont celle-ci s'organiserait est vue différemment selon les acteurs mais chacun s'accorde pour dire que la perte de flexibilité numérique ne peut pas être totalement absorbée par cette équipe mobile.

## Flexibilité fonctionnelle

---

Nous avons vu dans la théorie qu'une des solutions face à la perte de flexibilité numérique est le développement de la flexibilité fonctionnelle, nous décidons d'interroger les acteurs à ces propos.

---

<sup>2</sup> Un GEGR est un arrêt de ligne occupant une vingtaine d'hommes durant une à deux semaines dans le but d'effectuer la maintenance des lignes.

Un manager propose de faire face à la perte de flexibilité numérique grâce à un lissage de l'activité sur l'année au lieu d'avoir des grosses demandes sur des courts laps de temps. Une réorganisation entière des tâches à effectuer peut se mettre en place. La flexibilité fonctionnelle complète cette réorganisation. En effet, si les opérateurs de production prêtent main forte au service mécanique et inversement, cette flexibilité entre métiers permet d'absorber les charges de travail beaucoup plus facilement qu'actuellement. Si ce type de système se met en place, les services deviendront plus efficaces et la valeur ajoutée de la maintenance augmentera. Avec un système plus efficace, le service de maintenance peut se permettre de faire plus de tâches préventives et donc de réduire les coûts en termes de panne.

*« La charge de travail qu'on voit et qu'on a du mal parfois déjà à absorber actuellement sera absorbée par le fait d'augmenter et donc permettra aussi d'avoir un système plus efficace, et du coup plus de valeur ajoutée de la maintenance [...] Avec un système plus efficace, moins de pannes, plus d'interventions faites à temps et donc peut-être plus des interventions moins coûteuses puisque on interviendra avant la panne et avant que ça soit fortement dégradé. » (Entretien 4)*

Cette idée d'avoir recours aux opérateurs de production est soutenue par les opérationnels. Dans le passé, les producteurs effectuaient des tâches lors des arrêts de ligne pour prêter main forte aux mécaniciens. C'est toujours le cas mais les producteurs ne sont pas autonomes au niveau mécanique. Cela représente juste une aide. La charge de travail est allégée mais ce n'est pas suffisant pour réaliser des tâches supplémentaires lors des gros arrêts de ligne. Au-delà de ça, les mécaniciens seraient contents si les opérateurs de production leur prêtaient aussi main forte tout au long de l'année comme pour la propreté des lieux.

*« Maintenant, il y a des fois qu'on souhaiterait que le personnel de production soit un peu plus réactif. [...] Parce que des fois on doit aller travailler dans des zones qui ne sont vraiment pas propres. [...] Enfin, le mécanicien est un peu mis à toutes les sauces et ce n'est pas toujours non plus évident de travailler. Alors il y a une petite jalousie vis-à-vis du personnel de production qui lui fait de moins en moins et qu'on sous-traite beaucoup de plus en plus de nettoyage donc moi je suis un peu en difficulté par rapport à ça donc mes gens vont travailler dans la boue, dans la poussière etc. Et il y a des opérateurs qui sont là, qui font tourner leur installation. Ils avaient aussi à l'époque certaines tâches de nettoyage qu'ils ne font pratiquement plus ou alors très peu. » (Entretien 7)*

Certains managers pointent aussi la flexibilité fonctionnelle au sein du service de mécanique de maintenance. Tous les mécaniciens sont polyvalents. Ils peuvent effectuer toutes les tâches ou presque. Certains ont des préférences et sont plus spécialisés dans des tâches que d'autres. L'entreprise est alors

regardante à l'organisation des équipes pour que chaque équipe soit plus ou moins équilibrée en fonction des affinités de chacun.

*« On veille à ce que chacun puisse faire n'importe quelle tâche. Alors évidemment il y a des personnes qui sont plus spécialisées pour certaines tâches que pour d'autres. [...] Mais ils sont susceptibles d'aller sur n'importe quel type de tâches et alors comme ils travaillent en équipe, on essaie de faire des équipes équilibrées. » (Entretien 2)*

Tous les opérationnels pointent que les mécaniciens effectuent, à l'heure actuelle, un métier polyvalent. Selon eux, c'est l'avantage de travailler dans une carrière : varier les tâches et ne pas entrer dans une routine. Un opérationnel complète ce point : le métier de mécanicien est tellement varié que des fonctions annexes font des demandes pour entrer dans le service.

*« Ils préfèrent faire un peu de tout, changer de boulot de temps en temps. J'ai notamment un chauffeur dumper qui a demandé pour venir en mécanique en permanence parce qu'il s'ennuyait sur le dumper et en mécanique, ça change tout le temps. » (Entretien 10)*

Un opérationnel évoque une autre manière de rendre leur métier plus varié. Il parle de la possibilité de mobilité qu'offre l'entreprise. Il s'est vu offrir la possibilité de devenir back-up d'une autre fonction, en dehors du service de maintenance.

*« Il y a un pensionné qui s'en va au traitement des eaux, c'est un poste d'opérateur. Et on m'a demandé de remplacer le remplaçant quand le remplaçant sera en congé ou malade. J'ai été suivre la formation pendant un mois. Donc voilà, il y a quand même de la mécanique dans le système, il faut faire tourner simplement quand même une installation. » (Entretien 8)*

Les opérationnels sont d'accord pour dire que les mécaniciens sont formés sur tout et doivent être capables d'intervenir sur n'importe quelle panne. Ils expliquent ceci de deux manières. Premièrement, les mécaniciens ont tous des horaires de jour. Mais puisque la production tourne en continu, ils doivent assurer la maintenance en dehors de leurs heures de travail. Ils effectuent donc des gardes. Durant celles-ci, ils doivent être capables d'intervenir sur n'importe quelle panne et n'importe quelle machine. Deuxièmement, depuis la séparation avec Sagrex, ils sont dans des petites équipes et cela ne permet pas la spécialisation. Avant cette séparation, les mécaniciens étaient polyvalents et pouvaient intervenir sur n'importe quelle panne mais chacun avait son domaine de prédilection. Par contre, le chef les assignait prioritairement aux tâches dans lesquelles ils étaient le plus à l'aise.

*« Mécanicien dans une carrière c'est tout le temps diversifié. [...] Ce n'est pas un travail à la chaîne. Donc un jour, on remplace un roulement, un jour, on remplace des courroies de*

*transmission, un jour, on remplace des rouleaux de transporteur. On fait un peu du montage industriel, montage avec une petite grue et tout ça. On fait de la manutention. On fait un peu de tout nous, on est un peu des hommes à tout faire dans la carrière. » (Entretien 8)*

La plupart des opérationnels affirment qu'il serait difficile d'augmenter la polyvalence. Il est compliqué de réinternaliser des tâches supplémentaires puisque la charge de travail correspond au nombre de mécaniciens présents sur site. Si une réinternalisation de tâches doit avoir lieu et pour pallier à ce manque d'effectif, l'un d'entre eux évoque la possibilité de créer une équipe mobile (comme nous avons pu le voir précédemment). Les mécaniciens sont demandeurs de réinternaliser des tâches, à condition d'avoir des personnes supplémentaires pour les aider. En outre, celles-ci doivent idéalement être formées. Selon un opérationnel, les mécaniciens n'ont pas la possibilité, en ce moment, de former des personnes en interne. Outre l'investissement humain, l'entreprise doit investir dans le matériel nécessaire à la réalisation de tâches.

*« Vous êtes 3 dans une équipe de football, vous faites pour 3 et vous êtes 11 vous gagnez peut-être le match. L'avantage, c'est qu'il faudrait réaugmenter le personnel pour faire les travaux que les sociétés extérieures viennent faire à notre place. » (Entretien 8)*

La question du matériel est aussi relevée par les managers. En effet, si l'entreprise choisit de réinternaliser des tâches, cela peut nécessiter l'achat de matériel. Les avis divergent de nouveau concernant ce point. Pour certains, les sites sont déjà très bien équipés et le matériel présent permet de faire beaucoup de choses. Bien entendu, les sites ne sont pas équipés en tout. Certains outillages restent trop coûteux pour l'entreprise. De plus, l'investissement dans le matériel n'est pas toujours nécessaire si l'utilisation n'est pas récurrente. Un opérationnel propose l'idée de louer le matériel par exemple. Un manager ajoute aussi qu'il existe des ateliers, au sein des sociétés externes, qui sont extrêmement bien équipés. Décider de faire des tâches nécessitant ce type d'outillage en interne est moins rentable qu'avoir recours aux sociétés externes.

D'après un manager, la réinternalisation de certaines tâches amène l'entreprise à devoir se procurer du matériel plus spécifique. Certaines tâches ne peuvent pas être réinternalisées puisque l'outillage nécessaire est trop coûteux et n'est pas suffisamment rentable pour l'entreprise. Au-delà du besoin en matériel, certaines tâches nécessitent un atelier.

Pour conclure, la flexibilité fonctionnelle peut venir des producteurs. Ceux-ci viendraient prêter main forte aux mécaniciens lorsque cela est nécessaire. De la notion de flexibilité fonctionnelle découle la notion de polyvalence. Les managers et opérationnels sont tous d'accord pour dire que le métier des mécaniciens de maintenance est une fonction très polyvalente. Pour réinternaliser des tâches, les opérationnels considèrent qu'il est nécessaire d'engager du personnel formé et de se procurer du matériel spécifique.

## Gestion des compétences

---

Nous venons de voir que les mécaniciens sont des ouvriers polyvalents. Nous nous sommes alors interrogés sur la manière dont l'entreprise gère les compétences de ces derniers.

La formation est un autre investissement nécessaire pour la réinternalisation de tâches. Elle représente un coup assez faible selon un des managers. Elle est nécessaire tant pour acquérir de nouvelles compétences que pour conserver celles déjà existantes. Ce dernier point est argumenté par un opérationnel. Jusqu'à présent, les mécaniciens ont beaucoup des formations de mise à jour, pour rester dans le coup et rester à niveau concernant les nouvelles techniques.

La plupart des opérationnels s'accordent sur le fait que les mécaniciens sont formés à tous les niveaux. Plusieurs d'entre eux pointent malgré tous des petites faiblesses au niveau hydraulique. Ce point faible s'explique par le manque de pratique des mécaniciens. Ils ont été formés, ils ont les connaissances de base, mais le manque de pratique les empêche d'être efficaces.

*« Les hommes sont formés. Maintenant, il y a la partie hydraulique où on a déjà donné des formations. C'est là peut-être qu'on a le plus de faiblesses parce que pour y être formé, il faudrait qu'il y ait plus de travail. Maintenant qu'on a plus que la moitié des installations, on a pas tout le temps des pannes, on n'est pas toujours là-dedans. Donc la formation c'est bien, mais ce serait d'y travailler plus souvent et ça ce n'est pas évident parce que ça ne se présente pas. Donc c'est la partie peut-être la plus délicate. Ils ont une base mais on doit faire appel parfois à un hydraulicien quand même. » (Entretien 7)*

Plusieurs managers relèvent qu'avant de commencer à externaliser, beaucoup de compétences étaient présentes en interne dans l'entreprise. Ces compétences, même si elles ne sont plus pratiquées, sont toujours présentes dans l'entreprise. Il est peut-être nécessaire de proposer des formations pour avoir un rafraîchissement. En outre, certaines compétences sont modifiées avec l'évolution des machines. En effet, des tâches nécessitent l'utilisation d'un ordinateur, contrairement à avant. Ces compétences sont donc à acquérir. Selon un manager, la mécanique évolue très lentement. Il ajoute que la perte de connaissance est aussi liée au départ de personnes expérimentées et à l'arrivée de jeunes n'ayant jamais pratiqué la tâche.

*« Il peut y avoir une série de tâches qu'on n'a pas assez développées ou qu'on a perdues. Alors c'est plus vrai pour d'autres métiers que les mécaniciens où la mécanique évolue peut-être un peu moins vite que tout ce qui est électricité, instrumentation, automation. Mais oui, des connaissances en hydraulique, il y en a quand même de moins en moins, chez nous qui les ont. » (Entretien 6)*

Il est dès lors nécessaire de former le personnel pour récupérer ou plutôt pour actualiser ces compétences. Lorsque nous parlons de formations, tous les managers sont d'accord sur deux points. Les mécaniciens ont une réelle volonté de se former. Et l'entreprise a un intérêt à former son personnel, mais dans une certaine limite. Effectivement, si les compétences sont trop difficiles à acquérir ou à conserver, cela ne vaut pas la peine de former en prenant le risque de perdre les connaissances acquises. Si les mécaniciens ne maîtrisent pas suffisamment une tâche parce qu'ils ne la pratiquent pas assez, cela n'est pas intéressant pour l'entreprise de former son personnel à celle-ci. L'intérêt de former réside dans le volume de travail de la tâche (que ça soit sur un site ou au niveau de plusieurs sites (cfr l'équipe mobile)). La rentabilité de la réinternalisation par rapport au coût qu'elle représente doit être vue à long terme, sur plusieurs années. En effet, si l'entreprise paie très cher pour réaliser une tâche en externe mais que cette tâche n'est réalisée que tous les quatre ans, l'investissement nécessaire à la réinternalisation est rentable la première année mais pas les trois années suivantes.

*« Ça dépend des tâches en tant que telles. Si c'est des tâches qu'on a quand même un certain volume minimum, [...] et aussi où il y a intérêt à regarder peut-être au niveau de Carmeuse Belgique et pas qu'usine par usine. Ça a un intérêt et donc ça peut se faire sans trop de risque par contre si le volume d'intervention et les connaissances techniques sont trop poussées ou l'outillage trop onéreux par rapport à la fréquence des tâches, là effectivement l'intérêt sera moins gros. » (Entretien 4)*

Avec du personnel formé, l'entreprise a une solution immédiate pour faire face à une panne. Elle n'est plus tributaire d'une autre entreprise. De plus, lorsque les entreprises externes sont les seules à posséder certaines compétences, elles ont tendance à en profiter et cela se répercute sur le coût de leurs prestations.

*« Si tu as un petit problème que tu appelles la société extérieure, Oui, il viendra. Mais il y aura un délai. Puis il y a l'expertise à faire derrière et il y a certaines sociétés qui sont honnêtes et peut-être d'autres un peu moins. [...] C'est peut-être réparable ou pas. Je pense qu'en formant les gens, c'est une plus-value. » (Entretien 1)*

Deux autres managers ont un avis contraire. Selon eux, même si les connaissances ne sont pas directement utilisées, elles ne sont pas perdues. La mécanique n'est pas un simple travail d'exécutant et elle nécessite une réflexion lors d'un diagnostic de panne. Des connaissances dans plusieurs domaines sont nécessaires pour aider le mécanicien dans le diagnostic et la réparation d'une panne.

Grâce à la formation du personnel, l'entreprise ne dépend plus d'un prestataire externe. Elle doit faire le choix de tâches à réinternaliser pour lesquelles elle ne veut plus dépendre d'un prestataire externe. Lorsque ce choix est fait, il est nécessaire de former le personnel et de lui faire confiance. Autrement dit,

l'entreprise doit être prête à prendre le risque que la tâche soit plus coûteuse ou moins bien réalisée. C'est le risque à prendre pour atteindre l'autonomie dans la tâche visée.

*« Après, c'est possible que dans ce cadre-là, on décide de se dire, ça va peut-être nous coûter plus cher, mais au moins on est autonome. [...] Pour moi, c'est ce qui doit faire pencher dans la balance de décider si on y va ou on n'y va pas, et si oui, c'est en connaissance de cause quoi. [...] Donc si on le fait, on se donnera les moyens pour être capable de le faire correctement. » (Entretien 3)*

Un manager précise que les seules formations ayant un intérêt sont les formations données par des organismes externes. Celles-ci donnent un autre regard sur le sujet abordé. De plus, lorsque l'entreprise déplace son personnel pour une formation, cette dernière a plus d'impact, les travailleurs sont plus motivés. En contradiction avec ces propos, un autre manager parle d'une autre manière où la formation a un impact. Celui-ci aborde la transmission de l'expertise. En effet, les anciens ou les prestataires externes peuvent offrir la possibilité aux mécaniciens de Carmeuse d'acquérir leur savoir et leur savoir-faire afin de les aider à développer leurs compétences. Selon lui, cette manière de fonctionner est la plus optimale.

*« Je prenais justement, l'exemple des alignements, on a investi dans un appareil. Il a fallu former les gens à l'utilisation de l'appareil. [...] On a eu la chance que la personne de l'entreprise qui faisait nos alignements était en fin de carrière, elle aime bien expliquer, donc elle a suivi l'équipe. En tout cas dans un premier temps, la première équipe pour la former, leur montrer comment ça fonctionnait et comme ça, on peut dispenser maintenant l'information aux autres. » (Entretien 2)*

Un manager met en avant un aspect qui n'a pas encore été développé par les autres : l'importance de former le personnel du service de mécanique de maintenance sur des machines qui sont au cœur des activités stratégiques de Carmeuse. Selon lui, il n'est pas nécessaire de passer par des organismes de formation pour former les mécaniciens sur ces machines. Il suffit de demander à nos fournisseurs de machines de former notre personnel et développer leurs connaissances de la machine.

En conclusion, plusieurs managers et opérationnels affirment que les mécaniciens sont formés sur tous les domaines et ils n'ont plus vraiment de créneaux où ils peuvent apprendre de nouvelles choses, mis à part l'hydraulique. Selon certains managers, même si les compétences ne sont pas pratiquées, elles restent présentes au sein de l'entreprise. Effectivement, la mécanique est un domaine qui évolue moins vite que d'autres domaines comme l'automatisation. D'autres disent qu'il est nécessaire de récupérer ou d'actualiser les compétences.

## Facteurs en balance dans la décision de réinternalisation

---

Puisque la question qui nous occupe est de savoir quels facteurs influencent la décision de l'entreprise quant à la réinternalisation de tâches, nous demandons à notre échantillon son avis et quels sont, selon lui, les différents facteurs influençant le choix de réinternalisation.

Le premier facteur pointé par l'ensemble des managers est le coût. En effet, l'entreprise ne mettra pas dans la balance des tâches nécessitant des équipements spécifiques et trop coûteux. Il va y avoir un calcul entre l'investissement nécessaire et le bénéfice retiré. Mais attention, la balance coût-bénéfice ne doit pas seulement être positive à court terme, elle doit aussi l'être sur le long terme. Dans la question du coût entre aussi en compte celui de l'engagement de main-d'œuvre supplémentaire. En effet, si l'entreprise engage du personnel, il est nécessaire de s'assurer que celui-ci sera occupé toute l'année. La formation représente elle aussi un coût lorsque nous parlons d'engagement. Pour rentabiliser la formation, les mécaniciens doivent pratiquer leurs apprentissages. Selon la plupart des managers, le coût sera l'argument principal dans le questionnement.

*« Le nerf de la guerre reste l'argent, donc ça doit rester intéressant financièrement comme opération et tout peut se traduire par un coût, un gain au final. »* (Entretien 6)

Selon les managers, un second facteur, pouvant partiellement mettre de côté le coût, relève des activités stratégiques. Carmeuse choisit de réinternaliser une tâche pour ne plus recourir à une société externe. Ce choix s'explique de différentes manières. Mais si l'entreprise fait ce choix, elle est prête à réinternaliser la tâche même si celle-ci représente un coût plus important. Dans la question stratégique est aussi pris en compte le choix de l'entreprise quant au maintien des installations. Carmeuse peut choisir ou non d'axer sa politique sur une maintenance plus préventive, avec un maintien en ordre de fonctionnement des machines.

*« Il y a des tâches, ça pourra être uniquement un choix stratégique de se dire à un moment, on ne veut plus dépendre exclusivement de prestataires externes pour réaliser ce type de tâches-là. Voilà, on considère qu'on doit avoir des personnes en interne qui sont capables de le faire tout simplement parce que [...] on considère qu'on ne peut pas être tributaire de compétences extérieures pour pouvoir solutionner ou intervenir dans telle ou telle situation. Après, c'est possible que dans ce cadre-là, on décide de se dire que ça va peut-être nous coûter plus cher, mais au moins on est, on est autonome. »* (Entretien 3)

Le facteur suivant pointé par un manager est propre à l'entreprise Carmeuse. Cette entreprise se remet constamment en question, aime se challenger et se demande régulièrement si son mode de fonctionnement est pertinent ou non. Cela la pousse notamment à poser sur la table des questions telles que la

réinternalisation de tâches. Ainsi, l'entreprise s'améliore et se force à devenir meilleure, à augmenter sa qualité. Bien entendu, l'entreprise veut faire mieux mais tout en gardant à l'esprit que les choix opérés doivent rester économiquement rentables.

*« Et puis alors après il y a toujours l'argument économique aussi, il ne faut pas se voiler la face. L'idée c'est de faire aussi bien voire mieux, mais tout en diminuant les coûts. Réinternaliser, il faut aussi que ça ait une certaine pertinence, si pas stratégique, elle doit être, elle doit être financière et ça, c'est clair. Je veux dire le sous-traitant qui vient travailler chez nous, il se fait ses marges aussi. Pour autant qu'on soit capable de le faire, il n'y a pas de raison qu'on soit pas capable de le faire à ce coût-là voir à un coût inférieur. » (Entretien 3)*

Ensuite, nous retrouvons la nécessité d'avoir du travail de qualité. Selon un des managers, un homme qui travaille sur son matériel, dans son parc machine, pour son entreprise, est plus consciencieux puisqu'il s'approprie son installation. Les mécaniciens ont aussi une fierté à réaliser les tâches eux-mêmes. Les sociétés externes, quant à elles, portent moins d'intérêt aux machines de l'entreprise Carmeuse puisqu'elles ne sont pas les leurs. De plus, la gestion de personnel interne est beaucoup plus facile que la gestion des sociétés externes.

Passons maintenant au facteur humain. D'après plusieurs managers, la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée valorise la fonction des mécaniciens. Ces derniers deviennent plus compétents ce qui impacte leur motivation. De plus, cela permet aussi à l'entreprise d'attirer de nouvelles recrues, de rendre l'entreprise attractive pour des personnes cherchant un emploi dans la mécanique. En effet, travailler chez Carmeuse, c'est travailler dans un monde de carrières, ce qui est difficile du point de vue des conditions de travail (comme nous l'avons vu au début de ce travail). L'entreprise a dès lors des difficultés à recruter du personnel qualifié prêt à travailler avec ce type de conditions. Et même lorsque l'entreprise parvient à recruter, elle a des difficultés à fidéliser ses mécaniciens.

*« C'est de peut-être de remettre, de remonter un peu, je ne vais pas dire, mettre sur un piédestal, mais c'est avoir un niveau de mécaniciens qui soit plus élevé, plus compétent et sur des tâches à plus haute valeur ajoutée avec des impacts sur la motivation des gens et aussi sur l'attractivité que peut avoir le fait de venir faire de la maintenance. Chez Carmeuse au niveau mécanique par rapport à d'autres sociétés. » (Entretien 4)*

En réinternalisant des tâches à plus haute valeur ajoutée, selon un opérationnel, la question de la négociation salariale arrivera sur la table. Chacune des parties doit être gagnante. Si le mécanicien fait d'autres tâches, plus techniques et qu'il est plus performant, il doit aussi gagner plus.

*« Et puis derrière, inévitablement, arrivera la question de négociation salariale, si on fait, si je sais faire d'autre tâche, si je suis plus performant, je pourrais demander d'être un peu plus payer puisque au final, tout le monde devrait s'y retrouver. » (Entretien 11)*

Dans le même ordre d'idées, il devient difficile de trouver des sociétés externes qualifiées et compétentes. D'une part, il devient plus facile de former du personnel interne au lieu de recourir à une société externe. D'autre part, c'est économiquement moins rentable de faire appel à des sociétés externes puisque cette rareté laisse la possibilité à ces dernières d'augmenter leur prix.

*« Le fait qu'il ait moins d'industrie fait qu'il y a moins de sous-traitants qualifiés pour intervenir et donc c'est plus complexe de trouver de la main d'œuvre à l'extérieur. Et donc il faut se poser la question sur certains travaux typiques de se dire si je ne les trouve pas à l'externe, il faut que je les ai à disposition en interne. [...] L'autre élément, c'est que la rareté entraîne aussi parfois des coûts excessifs et donc certains sous-traitants savent qu'ils sont seuls sur le marché et donc augmentent très, très fort leur coût d'intervention. » (Entretien 6)*

Comme le souligne un des managers, l'entreprise doit également prendre en compte le risque social lié à la réinternalisation. Si l'entreprise engage une personne mais que cette personne n'est pas motivée et qu'elle est régulièrement absente par exemple, Carmeuse s'engage avec elle sur le long terme. Or si l'entreprise doit finalement externaliser la tâche puisque la personne en interne n'est pas présente pour assurer sa fonction, alors elle est perdante dans sa démarche de réinternalisation.

*« Je me dis que je paye quelqu'un qui va bosser huit heures et puis derrière si le gars n'est pas motivé et que je lui ai donné un contrat long terme chez Carmeuse avec le poids syndical, on sait que c'est quasi un contrat pour quarante ans. Sortir quelqu'un c'est quand il est sous CDI, c'est quand même quelque chose d'excessivement compliqué et donc si la personne se démotive, est malade une semaine sur deux, j'aurai payé non pas pour un effectif complet, mais peut-être cinquante pourcents d'effectifs. » (Entretien 6)*

Les sociétés fournisseuses de matériel peuvent empêcher les entreprises clientes telles que Carmeuse d'avoir une pleine connaissance des machines. Elles s'assurent ainsi d'avoir une continuité dans le service après-vente. Ces mêmes entreprises peuvent aussi rendre l'accès aux pièces de rechange plus compliqué. En conséquence, Carmeuse n'a pas la possibilité de le faire en interne.

En résumé, plusieurs facteurs sont mis en avant. Nous retrouvons : le coût (qui est d'ailleurs le facteur le plus influant), la raison stratégique (qui peut prendre le dessus sur le coût), la culture de l'entreprise (nous entendons la remise en question régulière de l'entreprise), la qualité du travail réalisé (que ce soit par la société externe ou par l'équipe interne), le facteur humain (avec la réinternalisation de tâches à haute valeur

ajoutée), la disponibilité des compétences sur le marché, le risque social (en pointant le risque de résistance aux changements) et le monopole des constructeurs de machines quant à la connaissance de celles-ci.

## Résistances aux changements

---

La résistance aux changements est, comme nous l'avons vu au travers de notre théorie, une réaction au changement organisationnel. Ce point est d'ailleurs relevé comme un des facteurs ayant une forte influence quant au choix des tâches à réinternaliser. Nous présentons ici la vision des managers et des opérationnels quant aux possibilités des mécaniciens à résister.

Globalement, il y a une forte incompréhension de la part de plusieurs opérationnels. Selon eux, Carmeuse externalise de plus en plus de tâches depuis plusieurs années. Selon les sites (ceux du bassin liégeois), certains se battent pour garder toutes leurs tâches et compétences en interne. Mais d'autres sites (ceux du bassin namurois) ont plus facilement « lâché » des tâches plus lourdes, moins agréables. Les opérationnels voient ce projet de réinternalisation comme étant un retour en arrière. Elle veut réinternaliser ce qu'elle externalise depuis des années.

La proportion de tâches à haute valeur ajoutée réalisées en interne est faible d'après plusieurs opérationnels. L'un d'entre eux l'estime à dix ou quinze pourcents de la charge de travail totale. Pourtant, les managers ne sont pas contre le fait d'investir dans un peu de matériel et de former les mécaniciens. Selon les opérationnels, dans les tâches externalisées, il y a des travaux plus nobles, de la vraie mécanique, avec plus de responsabilités. D'ailleurs, certains relèvent que si l'entreprise choisit de réinternaliser certaines tâches plus ingrates, les mécaniciens risquent d'être peu emballés par le projet.

De plus, certaines tâches nécessitent une pratique régulière et représentent un danger. Les mécaniciens ne sont pas demandeurs de réaliser ce type de tâches. Même s'ils en font déjà actuellement, ils préfèrent les limiter et les laisser aux sociétés externes qui sont plus expérimentées dans le domaine.

*« Il y a du travail où je ne voudrais pas m'y aventurer. C'est dans le montage notamment, donc des travaux en hauteur, et cetera. On en fait, mais je ne voudrais pas que mes gens aillent tout le temps là-dedans parce que y a le risque et puis, c'est un travail qui demande quand même des compétences et de l'attention. C'est des gens qui sont tout le temps là-dedans, donc ils sont plus prudents que nous, on y va occasionnellement et j'aurais peur d'avoir un accident par rapport à ça. Ça, je ne souhaiterais pas internaliser. » (Entretien 7)*

Un opérationnel nous révèle qu'il y aura certainement des réactions face au projet. Même si certains mécaniciens y sont favorables, il risque d'y avoir un alignement, une défense collégiale. Selon lui, une manière de limiter l'impact est d'avoir une très bonne communication et une excellente présentation du

projet aux mécaniciens. Carmeuse doit leur expliquer pourquoi elle fait ce choix et comment elle décide des tâches à réinternaliser. Elle doit aussi être disponible pour répondre aux éventuelles questions.

*« Leur réaction. Ça dépend, mais en tout cas, il risque d'y en avoir et même s'il n'y a peut-être que quelques personnes qui ne seraient pas pour, il risque aussi d'y avoir un alignement, une défense collégiale peut-être pour certaines individualités. Donc je pense vraiment que c'est un point à ne pas sous-estimer. » (Entretien 11)*

La mécanique de maintenance réalisée sur site est de la mécanique de base. Certains mécaniciens sont demandeurs de mécanique un peu plus spécialisée. Ces mécaniciens sont bien entendu favorables à la réinternalisation de tâches. Par contre, d'autres craignent de ne plus avoir les compétences pour réaliser certaines tâches. D'après plusieurs opérationnels, le choix des tâches à réinternaliser doit se faire pour permettre aux mécaniciens de continuer à être polyvalents. En outre, elle doit leur offrir le choix de se spécialiser aussi. L'entreprise doit rester attentive à ce qu'il n'y ait pas des mécaniciens qui effectuent uniquement des tâches nobles et d'autres qui se contentent de tâche plus ingrates.

Pour conclure, il y a un réel risque social. Il y a une forte probabilité d'avoir un alignement des mécaniciens pour résister à la décision de réinternalisation. De plus, il y a une incompréhension du projet de la part des opérationnels puisque depuis plusieurs années Carmeuse externalise de plus en plus de tâches et ce, malgré les efforts déployés par les mécaniciens pour les conserver en interne.

## Possibilité de stratégie mixte

---

Une solution à la difficulté de réinternalisation quant à la maîtrise des compétences est celle d'internaliser partiellement ou de temps en temps une tâche et de l'externaliser partiellement ou de temps en temps. Nous nous sommes demandés si cette possibilité est envisageable au sein de l'entreprise Carmeuse.

Les avis des managers sur cette possible pratique sont mitigés. Selon certains, l'entreprise fonctionne déjà ainsi. Des tâches sont, sur certains sites, déjà réalisées de manière hybride. Les facteurs faisant varier l'externalisation de la tâche sont : la disponibilité des mécaniciens, la charge globale de travail, le temps nécessaire pour réaliser la tâche, le délai dans lequel la tâche doit être réalisée. Par hybridation de la tâche, un des managers relève le découpage d'une tâche en fonction des compétences présentes sur les sites et du matériel disponible. Autrement dit, nous pouvons retrouver des tâches qui sont débutées en interne, poursuivies en externe et terminées en interne. Il est en effet nécessaire pour la réalisation entière de la tâche d'avoir une expertise ou un matériel dont l'entreprise ne dispose pas. L'entreprise choisit alors de n'externaliser que cette partie de la réalisation de la tâche. Selon un manager, ce découpage des tâches

permet aux mécaniciens d'effectuer de nouvelles tâches, même s'ils ne la réalisent que partiellement. Ils ont en effet la possibilité de s'intéresser à la machine, de voir comment elle fonctionne et de connaître ses points faibles. Cela casse la routine des tâches habituellement réalisées. De plus, l'internalisation de ce type de tâches permet de garder la motivation au sein des équipes.

*« C'est important de garder une certaine émulation. Si on est toujours dans la routine, la motivation elle peut baisser. L'internalisation de certaines tâches permet de garder une certaine motivation de découverte » (Entretien 2)*

Ceux pensant qu'une internalisation partielle n'est pas possible le justifient de différentes manières. Premièrement, il y a un facteur socio-culturel : il semble que les travailleurs du bassin liégeois, autrement dit ceux des sites de Seilles, Engis et Moha, aiment conserver en interne les tâches qui leur sont confiées. Et ce, par crainte que l'externalisation devienne définitive. Il y a donc, dans le bassin liégeois, un esprit conservateur.

*« Dans le bassin liégeois, ça ne marche pas. Une fois que les gens s'approprient le travail, ils ne veulent pas que les autres le fassent. Donc ici dans le bassin liégeois, ça a toujours été comme ça. C'est pour ça qu'on a gardé beaucoup la mainmise sur nos travaux et qu'on n'aime pas trop que les sociétés extérieures fassent notre travail parce qu'on a peur de perdre le travail en lui-même. » (Entretien 1)*

Deuxièmement, selon un manager, avoir recours à une stratégie mixte consiste à hériter des désavantages des deux côtés. En effet, l'entreprise s'approprie le matériel et les compétences pour, au final, payer une société externe. Ça revient à « payer » deux fois pour une même tâche.

Troisièmement, un manager pointe une difficulté humaine. Effectivement, si les mécaniciens apprécient réaliser une tâche, ceux-ci s'opposeront à son externalisation. Ils préfèrent réaliser cette tâche plutôt qu'une autre. Par contre, si la tâche est contraignante, ils ne voudront pas la faire. Ils proposeront que celle-ci soit entièrement externalisée au profit de l'internalisation de tâches plus intéressantes.

*« Humainement parlant, si la tâche est très intéressante, les gens en interne vont dire, moi je préfère continuer à la faire et sous-traiter autre chose. Et si elle est au contraire très contraignante, ils diront vous avez sous-traité la dernière fois, re sous-traitez ici et donnez-moi un autre travail. » (Entretien 6)*

Nous concluons que les avis divergent. Cette gestion hybride de la tâche est selon certains déjà en application au sein de l'entreprise. Selon d'autres, cela n'est pas possible notamment dû à

l'importance pour les mécaniciens de conserver au maximum les tâches en interne, du coût que cela pourrait engendrer, etc.

## Découverte

---

Au fur et à mesure de nos entretiens, nous nous sommes rendus compte que les chefs d'équipe disposent rarement de leur effectif au complet. À plusieurs reprises, ils pointent le fait qu'ils sont contents lorsqu'ils ont la moitié de leurs hommes pour faire fonctionner le service. Les raisons justifiant ces absences sont diverses : maladie, mi-temps médical, quarantaine, congés... Nous nous sommes demandés si cet absentéisme est typique des ouvriers Carmeuse ou s'il ne concerne que les mécaniciens du service maintenance de l'entreprise Carmeuse. Nous creusons alors la question auprès des managers et nous avons un nouveau constat.

*« Pour le moment, avec le service que j'ai et l'absentéisme qu'il y a dans les équipes, je ne sais même pas faire tout le préventif qu'il faudrait faire pour garder une installation en parfait état de marche, en tout cas de minimiser les taux d'arrêt. [...] Je me suis retrouvé certains jours avec deux mécaniciens sur les huit donc voilà. » (Entretien 2)*

Chez Carmeuse, la population des mécaniciens de maintenance est une population où il y a un très haut taux d'absentéisme. Elle compte aussi beaucoup de délégués syndicaux. Selon un manager, l'entreprise doit être réaliste quant au coût de la réinternalisation. En effet, si la personne engagée passe la majorité de son temps à des missions syndicales, elle n'assure pas sa mission première : la réalisation des tâches. Selon un manager, la fonction de mécanicien de maintenance est idéale pour assurer un mandat syndical. Les mécaniciens travaillent de jour. Ils ont donc la possibilité de voir tous les travailleurs de production qui travaillent en pauses. De plus, le mécanicien de maintenance est amené à se rendre partout dans l'entreprise. Il a donc plus facilement des contacts avec les autres membres. Et finalement, si le mécanicien n'effectue pas l'entièreté de ses tâches sur la journée, il a toujours la possibilité de les reporter au lendemain contrairement aux personnes de production.

Ce constat est intéressant à creuser et peut faire l'objet d'une étude plus approfondie.

## Conclusion

---

L'apport de données fut très riche. Les avis différaient d'un public à l'autre (opérationnel – manager) mais aussi au sein du même public. Nous résumons les points de convergence, de presque convergence et de divergence dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 - Le résumé des convergences et divergences de point de vue de notre échantillon.**

Convergence	Divergence
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact de la cession avec Sagrex sur la taille des équipes</li> <li>• La polyvalence du métier de mécanicien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact de la cession avec Sagrex sur le contenu de la fonction des mécaniciens</li> <li>• La notion de tâche à haute valeur ajoutée</li> </ul>
<b>Presque convergence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La flexibilité fonctionnelle</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation et les compétences des mécaniciens dans tous les domaines</li> <li>• Le facteur coût de la réinternalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation</li> <li>• La conservation des compétences non pratiquées</li> <li>• Les facteurs influençant la réinternalisation</li> <li>• La gestion hybride des tâches</li> </ul>

Les différents facteurs évalués n'ont pas tous la même importance selon les individus interrogés. Par exemple, les managers sont plus sensibles aux coûts tandis que les opérationnels le sont vis-à-vis de la polyvalence. Or, comme nous l'avons souligné au sein de notre cadre d'analyse, le pouvoir acquis par l'individu n'est pas lié à l'autorité formelle qu'il détient. Nous pouvons en effet remarquer dans les propos des personnes interrogées que la possible résistance des mécaniciens est un des enjeux important dans le choix des tâches à réinternaliser. Il existe une interdépendance entre l'entreprise et ses acteurs et il est donc nécessaire de trouver un équilibre pour que ce projet puisse être mené à bien.

# MISE À L'ÉPREUVE DES HYPOTHÈSES

Au sein de cette quatrième partie, grâce aux entretiens réalisés, nous validons ou invalidons les hypothèses formulées sur la base de la revue de littérature. Pour rappel, trois des six hypothèses concernent le côté managérial et les trois autres, le côté opérationnel.

**Tableau 5 - Les hypothèses.**

<b>Hypothèse managériales</b>	<b>Hypothèses opérationnelles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hypothèse 1 : Carmeuse sera plus à même de réinternaliser des tâches si celles-ci font partie de son cœur de métier.</li><li>• Hypothèse 2 : Carmeuse évitera de réinternaliser une tâche qui nécessite une forte flexibilité numérique</li><li>• Hypothèse 3 : si Carmeuse a des hésitations concernant la maîtrise d'une compétence nécessaire la réinternalisation d'une tâche alors l'entreprise aura tendance à se diriger vers une stratégie mixte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hypothèse 4 : les mécaniciens de maintenance chez Carmeuse s'opposeront à des tâches impliquant une augmentation de la charge de travail</li><li>• Hypothèse 5 : Si la réinternalisation de tâches chez Carmeuse diminue la polyvalence des mécaniciens alors ceux-ci y résisteront</li><li>• Hypothèse 6 : les mécaniciens de maintenance de Carmeuse ne résisteront pas à la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée.</li></ul>

## Hypothèses du côté managérial

*Hypothèse 1 : Carmeuse sera plus à même de réinternaliser des tâches si celles-ci font partie de son cœur de métier.*

Avec cette hypothèse, nous tentons de prouver que l'entreprise est plus favorable à réinternaliser des tâches qui lui apporte de la valeur ajoutée, qui font partie de ses activités stratégiques. Nous avons eu des difficultés à évaluer la validité de cette hypothèse. En effet, la mécanique de maintenance n'est pas le cœur de métier de l'entreprise. Mais celle-ci peut avoir un impact sur le fonctionnement des machines faisant partie du cœur de métier de l'entreprise. De plus, il nous est difficile de récolter avis quant à ce phénomène.

Un seul manager s'est positionné face à cette hypothèse. Il nous a dit que, pour une raison stratégique uniquement, l'entreprise peut faire le choix de réinternaliser une fonction. Cette personne affirme aussi que, dans ce cas, l'entreprise est moins regardante à d'autres facteurs comme le coût. Dans les

paramètres stratégiques précisés, nous retrouvons le besoin de ne plus dépendre d'une société externe. Nous supposons que ceci peut être dû à un désaccord entre l'entreprise ou la société externe ou à un avantage stratégique, un secret que Carmeuse veut conserver. Quoi qu'il en soit, si Carmeuse fait des choix stratégiques quant à la gestion de sa mécanique de maintenance, elle gardera comme facteur ce qui impacte son cœur de métier.

Nous ne nous positionnons pas quant à la validité de cette hypothèse puisque nous n'avons pas récolté suffisamment d'informations.

***Hypothèse 2 : Carmeuse évitera de réinternaliser une tâche qui nécessite une forte flexibilité numérique.***

Tout d'abord, nous précisons ce que nous entendons par forte flexibilité numérique. La forte flexibilité numérique est, dans le cas qui nous occupe, le recours à une vingtaine d'hommes sur une tâche durant un court laps de temps. Nous continuons en parlant de moyenne flexibilité qui représente alors le recours à cinq ou six hommes sur un court laps de temps de quelques heures voire quelques jours.

Cette hypothèse tient à prouver qu'une entreprise ne réinternalise pas une tâche qui lui demande une force de frappe plus importante qu'habituellement et une grande flexibilité de l'effectif. En effet, lors de nos entretiens, les opérationnels et les managers s'accordent pour dire que des tâches nécessitant un nombre important de personnes sur un court laps de temps ne peuvent être réinternalisées. Par exemple, l'entreprise réalise ce que nous appelons des GEGR<sup>3</sup>. Durant les GEGR, il est nécessaire d'avoir une vingtaine d'hommes sur un site. Si l'entreprise ne peut pas occuper ces hommes tout le reste de l'année, elle n'a donc pas la possibilité de les engager dans le seul but de réaliser cette mission qui dure quelques jours. La réinternalisation doit être rentable pour l'entreprise. Cette notion de coût a une exception. Si la décision de réinternaliser est purement stratégique, l'entreprise peut accepter que la réinternalisation d'une tâche soit moins rentable en la réinternalisant.

Dans le cas présent, l'hypothèse est validée. Si l'entreprise décide de réinternalisation des tâches nécessitant une forte flexibilité numérique, elle ne peut pas faire face à la perte de flexibilité numérique.

Par contre dans une mesure de « forte flexibilité numérique » moins importante, que nous appelons moyenne flexibilité (le recours à cinq ou six hommes), certains ont évoqué la possibilité de créer une équipe mobile. Celle-ci se déplacerait entre les différents sièges de l'entreprise et interviendrait sur des pannes,

---

<sup>3</sup> Un GEGR est un arrêt de ligne occupant une vingtaine d'hommes durant une à deux semaines dans le but d'effectuer la maintenance des lignes.

entretiens nécessitant cinq ou six hommes. Même si la manière dont cette équipe peut s'organiser et la manière dont elle doit être gérée diffèrent d'un entretien à l'autre, la création de cette équipe peut être un moyen pour l'entreprise de réinternaliser des tâches nécessitant une moyenne force de frappe sans que celle-ci perde en flexibilité numérique.

Dans le cas présent, l'hypothèse est invalidée puisqu'en effet, l'entreprise peut avoir une solution pour faire face à la perte de flexibilité numérique si elle décide de réinternaliser une tâche ne nécessitant qu'une « moyenne » force de frappe.

Attention, cette affirmation doit à nouveau être nuancée puisque l'entreprise doit prendre en compte d'autres facteurs que celui de l'apport de flexibilité pour la création de cette équipe mobile. Elle doit veiller à ce que cette équipe mobile ne surcharge pas les mécaniciens qui restent sur site, par exemple. Nous entendons par là que si l'équipe mobile est constituée à partir de mécaniciens présents sur les différents sites, ce nombre de mécaniciens présents sur les sites est alors diminué. Il ne faut donc pas que cette diminution surcharge l'équipe sur site.

Cette force de frappe nécessaire à certains travaux peut aussi être trouvée au sein des producteurs. Ces travailleurs, comme certains le font déjà, peuvent venir prêter main forte aux mécaniciens de maintenance lorsque cela est nécessaire. Cette flexibilité fonctionnelle est une autre manière de faire face à la perte de flexibilité numérique à laquelle l'entreprise risque de faire face lorsqu'elle décide de réinternaliser certaines tâches.

La validité de cette hypothèse est à nuancer selon la notion de « forte flexibilité ». Nous effectuons une première nuance quant à la notion de « forte flexibilité ». Si celle-ci évoque le recours à une vingtaine d'hommes, notre hypothèse est validée. Si par contre, elle concerne le recours à cinq ou six hommes, notre hypothèse est invalidée.

***Hypothèse 3 :** si Carmeuse a des hésitations concernant la maîtrise d'une compétence nécessaire la réinternalisation d'une tâche alors l'entreprise aura tendance à se diriger vers une stratégie mixte.*

Précisons tout d'abord ce que nous entendons par les termes « stratégie mixte ». Cela revêt selon nous deux significations. Soit l'entreprise réalise partiellement une tâche en interne et partiellement en externe. Soit l'entreprise choisit à certains moments d'externaliser une tâche et à d'autres moments de l'internaliser.

Cette hypothèse tend à prouver que si l'entreprise a des doutes concernant les compétences dont elle dispose en interne et que ce facteur devient le seul restant et conditionnant la réinternalisation de la tâche, l'entreprise va opter pour une stratégie mixte.

Les avis sur cette possibilité d'hybridation des tâches sont partagés. Certains prétendent que cette pratique est déjà courante au sein de l'entreprise. En effet, certaines tâches sont réalisées de manière hybride et ce, en fonction de la disponibilité des mécaniciens, la charge globale de travail et, le délai dans lequel la tâche doit être réalisée. Cette manière de fonctionner a comme avantage de permettre aux mécaniciens de s'intéresser et d'avancer sur des tâches sur lesquelles ils n'ont pas la maîtrise totale.

D'autres affirment que ce fonctionnement ne peut s'établir chez Carmeuse. Tout d'abord, parce qu'il n'est pas dans la mentalité (pour le bassin liégeois en tout cas) des mécaniciens de céder une partie de leur travail à des sociétés extérieures. Ensuite, cette hybridation revient à s'équiper et former du personnel pour réaliser une tâche en interne et en même temps, payer une société externe pour le faire. Et finalement, si c'est une tâche appréciée, les mécaniciens risquent de mettre en place des stratégies afin de la conserver en interne et si celle-ci est contraignante, ils feront en sorte de l'externaliser entièrement.

Nous supposons que cette différence de point de vue s'explique par le fait que les personnes interrogées ne viennent pas des mêmes sites et ne vivent donc pas les mêmes réalités.

Cette hypothèse est partiellement validée. Effectivement, sa validité dépend de la situation géographique du site. Elle est validée pour les sites du bassin namurois et invalidée pour les sites du bassin liégeois.

## **Hypothèses du côté opérationnel**

---

***Hypothèse 4 :** Les mécaniciens de maintenance chez Carmeuse s'opposeront à des tâches impliquant une augmentation de la charge de travail.*

Cette hypothèse tente de démontrer que plus les tâches à réinternaliser demandent un lourd investissement aux mécaniciens et plus ceux-ci résistent à leur réinternalisation. Nous pouvons penser que cette hypothèse doit toujours être validée. Demander à quelqu'un de faire plus que ce qu'il ne fait déjà actuellement représente une contrainte pour l'individu l'incitant alors à résister. Pourtant, dans le cas qui nous occupe, nous pouvons trouver une invalidation de cette hypothèse, notamment dans le cas d'une externalisation de tâches moins valorisantes au profit de la réinternalisation de tâches à plus haute valeur ajoutée. Et ce, même si ces dernières représentent une charge de travail plus importante.

Presque l'entièreté des opérationnels sont d'accord sur le fait que Carmeuse n'a pas l'intention d'engager du personnel supplémentaire. Nous supposons que si des tâches sont réinternalisées sans qu'il y en ait qui soient externalisées, la charge de travail des mécaniciens de maintenance va augmenter. Or, les managers et les opérationnels sont d'accord pour dire que le nombre de mécaniciens présents sur site est calculé en fonction de la charge de travail. Il est donc difficile d'imaginer la possibilité d'effectuer des tâches supplémentaires.

Cette hypothèse est d'autant plus vraie que, selon plusieurs chefs d'équipe, le taux d'absentéisme est très élevé au sein du service de mécanique de maintenance. Il n'est donc pas rare qu'un chef d'équipe se retrouve avec la moitié de son effectif. Pourtant, la charge de travail ne diminue pas. Dans ce contexte, il devient difficilement imaginable pour les mécaniciens de réinternaliser des tâches qui augmentent leur charge de travail.

Nous supposons que si les producteurs aident les mécaniciens dans la réalisation de certaines tâches et préparent le terrain de ceux-ci, les mécaniciens pourraient se libérer du temps au profit de la réalisation de tâches à réinternaliser. Ce facteur n'entre pas en compte pour la validation évoquée ci-dessus mais peut faire l'objet d'une autre recherche.

Cette hypothèse est donc validée.

***Hypothèse 5 : Si la réinternalisation de tâches chez Carmeuse diminue la polyvalence des mécaniciens, alors ceux-ci y résisteront.***

Cette hypothèse tente de démontrer que moins les tâches mobilisent diverses compétences et plus elles incitent les mécaniciens à effectuer des tâches répétitives, plus celles-ci seront négativement accueillies.

À l'heure actuelle, dans l'entreprise, les mécaniciens de maintenance effectuent un travail très polyvalent. En effet, ils sont formés sur tout et doivent être capables d'intervenir sur n'importe quelle machine et dans n'importe quel domaine. Certains mécaniciens, notamment dans les sites les plus importants (sites d'Aisemont et de Moha), ont des spécialités, des tâches qu'ils préfèrent effectuer ou dans lesquelles ils sont plus doués. Le chef de service leur confie plus facilement la réalisation de ces tâches. Malgré cela, selon les dires des opérationnels, ils sont capables d'intervenir sur n'importe quelle panne, ils sont aptes à effectuer n'importe quel entretien et à réaliser les différentes tâches de maintenance préventive.

Cette polyvalence représente un réel atout, un avantage du métier selon quelques managers et opérationnels. Et même si certains sont demandeurs de se spécialiser dans un domaine, ils veulent tous

continuer à rester polyvalents. Au-delà des préférences des mécaniciens de maintenance, la polyvalence est absolument nécessaire dans ce métier chez Carmeuse. Les mécaniciens travaillent en horaire de jour, un système de garde est mis en place pour solutionner les pannes en dehors des heures de travail. Si les mécaniciens se spécialisent dans un domaine ou un autre, ils n'ont plus la possibilité de se partager les gardes. Ils interviendraient uniquement dans leur spécialisation.

Cette hypothèse est validée. La polyvalence est primordiale pour les mécaniciens.

***Hypothèse 6 :** Les mécaniciens de maintenance de Carmeuse ne résisteront pas à la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée.*

La première chose est de définir ce qu'est une tâche à haute valeur ajoutée dans le métier de mécanicien de maintenance chez Carmeuse. Et sur ce point-là, chacun a son avis. Dans les tâches à haute valeur ajoutée, nous retrouvons :

- La maintenance préventive ;
- La mécanique de haute précision, la mécanique fine ;
- La connaissance de l'utilisation de l'outil et son environnement ;
- La connaissance pointue des machines ;
- La réalisation d'un dépannage rapide et efficace ;
- La maîtrise d'un domaine acquise par l'expérience.

Chaque personne a donc sa propre vision sur le concept. Ces différences n'empêchent en rien de discuter du concept de valeur ajoutée. Par-là, nous entendons que pour démontrer la validité de l'hypothèse, nous n'avons pas besoin d'être d'accord sur la représentation de la tâche à haute valeur ajoutée puisque nous parlons du concept abstrait, de la manière dont la valeur ajoutée est vue par les ouvriers.

Les opérationnels affirment que les mécaniciens résisteront si les tâches que l'entreprise choisit de réinternaliser sont à faible valeur ajoutée. Par contre, ils ne se prononcent pas quant à l'acceptation de la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée. Plusieurs opérationnels ont relevé le fait que si les tâches à réinternaliser sont des tâches perçues comme ingrates par les mécaniciens, ceux-ci seront peu emballés par le projet. Nous entendons donc qu'ils résisteraient à ce dernier. Mais nous supposons qu'ils sont favorables à la réinternalisation de tâches à haute valeur ajoutée.

L'hypothèse est à nuancer pour deux raisons. Premièrement, il nous est précisé que même si certains sont favorables à la réinternalisation des tâches et que d'autres y sont opposés, la pression des pairs fera que les mécaniciens se soutiendront les uns les autres. Deuxièmement, nous retrouvons le facteur socio-culturel

avec une forte prégnance pour la conservation des tâches en interne du côté liégeois et une plus grande facilité à se défaire de certaines tâches au profit des sociétés externes du côté namurois. Ainsi, l'entreprise fait face à une gestion différenciée entre les deux bassins selon les mentalités présentes.

Cette hypothèse est validée par son contraire moyennant certaines nuances. Nous pouvons donc dire qu'a priori, l'entreprise aura plus de facilités à réinternaliser des tâches à haute valeur ajoutée mais cela va dépendre d'autres facteurs qui ne sont pas prévisibles pour l'instant.

## **Pistes de réflexion**

---

Dans cette section, nous tentons de dégager quelques pistes de réflexion suite aux entretiens que nous avons eus avec les opérationnels et les managers.

Au sein des mécaniciens, il y a une incompréhension sur les intentions de l'entreprise. En effet, depuis plusieurs années, Carmeuse externalise de plus en plus de tâches malgré les efforts déployés par les ouvriers pour les conserver en interne. Et aujourd'hui, l'entreprise fait, selon eux, marche arrière et souhaite réinternaliser ces tâches qu'ils ont choisi d'externaliser à un moment donné. Il est nécessaire que Carmeuse communique clairement et en toute transparence sur ce projet et sur les raisons qui la font réfléchir à cette réinternalisation. Car, comme certains nous l'ont dit, il risque d'y avoir une résistance globale et selon nous, celle-ci peut être atténuée si l'entreprise parvient à faire adopter le projet à ses mécaniciens.

L'entreprise doit aussi être vigilante lorsqu'il est question de compétences et de formation. Les mécaniciens ont l'impression d'être formés sur tout et d'être compétents dans presque tous les domaines. Or, il leur est nécessaire de pratiquer la tâche pour devenir à nouveau efficace et efficient. L'entreprise doit alors être consciente du temps nécessaire pour que les mécaniciens atteignent à nouveau un niveau de maîtrise suffisant de la tâche pour la réaliser dans les temps prévus. Cela représente donc pour nous une réflexion quant à la réinternalisation progressive des tâches afin de laisser le temps aux mécaniciens d'intégrer ces nouvelles tâches dans leur quotidien.

Certains sites sont contre la stratégie mixte de gestion des tâches. L'entreprise Carmeuse doit alors être vigilante quant à la charge de travail qu'elle réinternalise. En effet, si l'entreprise réinternalise un nombre plus important de tâches (puisque'elle compte les réinternaliser partiellement) et si les mécaniciens refusent l'externalisation partielle, alors la charge de travail sera plus importante que celle initialement prévue par Carmeuse.

Les opérationnels ont pointé le fait qu'ils réalisent peu de tâches à valeur ajoutée à l'heure actuelle. Ils expriment aussi leur envie d'en réaliser plus dans leur quotidien. Or, comme nous pouvons le constater

au travers des entretiens, la notion de tâche à haute valeur ajoutée n'a pas la même signification pour tous. L'entreprise doit, selon nous, s'aligner avec les ouvriers pour connaître les tâches qui sont, selon eux, à haute valeur ajoutée et tenir compte de ce facteur dans le choix des tâches à réinternaliser.

Suite à une discussion informelle avec un manager, nous nous sommes rendus compte qu'un enjeu important de la réinternalisation concerne les conditions de travail. En effet, la réinternalisation d'une tâche à haute valeur ajoutée impliquant la réalisation de la tâche dans des conditions de travail non optimales lui fait perdre son attrait. Les mécaniciens sont donc moins favorables à la réalisation de tâches à haute valeur ajoutée si celle-ci impliquent des conditions de travail moins favorables.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour ce travail, nous décidons d'orienter notre question de recherche sur les facteurs managériaux et opérationnels justifiant le choix des tâches à réinternaliser au sein du service de mécanique de maintenance sur les sites belges de Carmeuse SA. L'objectif étant de comparer les différents points de vue et d'apporter à l'entreprise la vision opérationnelle de la question.

Pour ce faire, nous avons débuté par un état de la littérature abordant les différents concepts touchant notre étude à savoir :

- Le changement organisationnel et certains de ses enjeux ;
- La résistance aux changements tant au niveau de l'entreprise que de l'individu ;
- Les enjeux liés au périmètre d'activité et du cœur de métier ;
- La contextualisation de la réinternalisation avec une définition des termes y étant associés ;
- La théorie des coûts de transaction avec l'éclairage de trois auteurs et qui fut complétée par l'approche par les ressources et les compétences ;
- La gestion des compétences à réinternaliser ;
- La flexibilité de l'entreprise face au changement, la flexibilité numérique et fonctionnelle ;
- La dépendance de sentier influençant tous les facteurs cités ci-dessus.

Au travers de cette littérature, nous avons cherché des points pouvant représenter des enjeux pour l'entreprise Carmeuse. Nous avons alors émis six hypothèses sur la base de plusieurs facteurs tels que : le cœur de métier, la flexibilité numérique, la stratégie mixte, la charge de travail, la polyvalence, la valeur ajoutée et la résistance aux changements.

Pour éprouver nos hypothèses, nous nous sommes entretenus avec le directeur de production, des managers de maintenance, un des chefs de service de maintenance mécanique, le RH Généralist, des chefs d'équipe, un mécanicien, un superviseur et des planificateurs de maintenance. En effet, nous voulions comparer le point de vue des deux sous-populations touchées par cette question de réinternalisation de tâches.

Du côté des hypothèses managériales, suite à ces entretiens semi-directifs, nous avons choisi, par manque d'information, de ne pas nous positionner quant au fait que l'entreprise a plutôt tendance à réinternaliser des tâches qui font partie de son cœur de métier. Nous avons pu partiellement valider le fait que l'entreprise a plus de difficulté à réinternaliser des tâches nécessitant une forte flexibilité numérique. Cette validation va dépendre de la signification que nous mettons derrière la forte flexibilité. Dans le même

ordre idée d'une validation partielle, nous retrouvons le recours à une stratégie mixte en cas d'hésitations quant aux compétences nécessaire à la réinternalisation de tâches. La validation partielle réside dans l'opposition de point de vue des personnes interrogées.

Du côté opérationnel, nous avons pu valider le fait qu'il y aurait une résistance des mécaniciens si une tâche implique une augmentation de la charge de travail. Nous pouvons aussi confirmer que les mécaniciens résisteraient à la réinternalisation de tâches si celles-ci diminuent la polyvalence de leur fonction. Nous supposons que l'hypothèse concernant la valeur ajoutée est validée puisque les opérationnels ont confirmé qu'il y aurait résistance de la part des mécaniciens si les tâches à réinternaliser sont des tâches à faible valeur ajoutée.

Ces constats laissent penser que le choix en termes de réinternalisation de tâches sera complexe et nécessitera l'éclairage de beaucoup de facteurs qui influencent différemment chacune des tâches envisagées pour la réinternalisation.

Malheureusement, comme certains facteurs influençant le choix de réinternalisation sortent de notre domaine de compétences, nous n'avons pas la possibilité de donner à l'entreprise Carmeuse une vue d'ensemble sur l'entièreté de ceux-ci.

Ceci dit, nous serions tout de même tenté d'inviter les acteurs décisionnels dans ce choix à prendre connaissance des différents points d'attention soulevés par les interviewés lors des entretiens. Nous avons, à ce titre, consacré une section aux pistes de réflexion : la nécessité de clarification et transparence quant au choix des tâches, le point d'attention sur les compétences et la formation, l'opposition des mécaniciens à la stratégie mixte et la clarification de la notion de tâche à valeur ajoutée.

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 - Les hypothèses.....	29
Tableau 2 - La description de l'échantillon.....	30
Tableau 3 - Le résumé des thèmes abordés lors des entretiens.....	31
Tableau 4 - Le résumé des convergences et divergences des points de vue de notre échantillon.....	57
Tableau 5 - Les hypothèses.....	58

## BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, J. (1987). Flexibility or fragmentation? : The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and society: a quarterly journal of the International Institute for Labour Studies*, 12, 87-105.
- Baudry, B. (2004). La question des frontières de la firme. *Revue économique*, 55(2), 247-273.
- Bernoux, P. (2002). Les changements dans les organisations. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 57(1), 77-99.
- Boukherroub, T., Guinet, A. & Fondrevelle, J. *Méthode d'aide à la décision multicritères pour l'internalisation/externalisation « durable »*. [Conférence]. Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable, Bordeaux. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00728639/document>
- Boudon, R. (2011). Une approche cognitive de la rationalité. *Idées économiques et sociales*, N° 165(3), 24-36.
- Campenhoudt, V. L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>e</sup> éd.). DUNOD.
- Chanson, G. (2007). *Réaliser son cœur de métier en externe ? Et pourquoi pas...* [Thèse, Lille Economie et Management]. Researchgate. [https://www.researchgate.net/publication/239926439\\_Realiser\\_son\\_coeur\\_de\\_metier\\_en\\_externer\\_Et\\_pourquoi\\_pas#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/239926439_Realiser_son_coeur_de_metier_en_externer_Et_pourquoi_pas#fullTextFileContent)
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2011). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. *Management & Avenir*, 48(8), 97-117.

- Coase, R., & Gillis, X. (1987). La nature de la firme. *Revue française d'économie*, 2(1), 133-163.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Decreuse, B., & Granier, P. (2010). Compétences générales et compétences spécialisées. *Revue économique*, 61(3), 567-576.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Fréry, F., & Law-Kheng, F. (2007). La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme. *Revue française de gestion*, 33(177), 163-179.
- Friedberg, E. (1997). *L'analyse sociologique des organisations*. L'Harmattan.
- Friedberg, E. (2011). Rationalité et analyse des organisations. *Idées économiques et sociales*, N° 165(3), 15-23.
- Lavastre, O. (2001, 13 juin). *Les coûts de transaction et Olivier E. Williamson : retour sur les fondements*. [Conférence]. Conférence de l'association internationale de management stratégique, Québec. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2415-les-couts-de-transaction-et-olivier-e-williamson-retour-sur-les-fondements/download>
- Law-Kheng, F. (2009). *Réinternaliser : un éternel recommencement ? Proposition et test d'un modèle de processus de réinternalisation*. [Conférence]. 18<sup>e</sup> conférence de Management Internalisation de Management Stratégique, Paris. [http://yannick.lebastard.free.fr/MSI2014-2016/aims2009\\_320.pdf](http://yannick.lebastard.free.fr/MSI2014-2016/aims2009_320.pdf)

Law-Kheng, F. (2013). La réinternalisation d'activités : une approche processuelle du choix entre faire ou faire-faire. *Vie & Sciences de l'entreprise*, 193(1), 37-52.

Meier, O. (2020, 17 janvier). Herbert Simon et la rationalité limitée. *RSE Magazine*.

Nujen, B. Halse, L. & Solli-Saether, H. (2015, 18 août). *Backsourcing and knowledge re-integration: a case study*. [Conférence]. IFP International Conference on Advance in Production Management Systems, Ålesund.  
[https://www.researchgate.net/publication/308900975\\_Back sourcing\\_and\\_Knowledge\\_Re-integration\\_A\\_case\\_study#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/308900975_Back sourcing_and_Knowledge_Re-integration_A_case_study#fullTextFileContent)

*The Next Normal: Emerging stronger from the coronavirus pandemic*. (2020). McKinsey & Company.

Quélin, B. (2003). Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? *Revue française de gestion*, 143, 13-26.

*Qui sommes-nous ? / Carmeuse Europe*. (2014). Carmeuse.  
<http://www.carmeuse.eu/fr/carri%C3%A8re/qui-sommes-nous>

Ronald Coase. (s. d.). [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr). Consulté le 31 mai 2021, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/facileco/ronald-coase#>

Rousseau, T., & Ruffier, C. (2016). Les effets de la sous-traitance sur les salariés du donneur d'ordres. *Revue française de socio-économie*, 17(2), 85-101.

Sanséau, P.-Y., & Branchet, B. (2017). Quelles stratégies d'externalisation à moyen terme des compétences pour les entreprises de la fourniture de systèmes d'information au prisme de la criticité des compétences ? *Management & Avenir*, 92(2), 65-85.

Simon, H. (2016, 15 avril). *Théorie de la rationalité limitée : la rationalité procédurale de la décision, le modèle I/M/C – Herbert Simon*. SI & Management. <http://www.sietmanagement.fr/decision-organisationnelle-rationalite-procedurale-les-boucles-imc-h-simon/>

Vas, A. & Vande Velde, B. (2000, 25 mai). *La résistance au changement revisitée du top management à la base*. [Conférence]. Perspectives en management stratégique, Montpellier. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire>

Williamson, O. (2017, 20 juin). *Théorie des coûts de transactions : internalisation ou externalisation – O. Williamson*. SI & Management. <http://www.sietmanagement.fr/theories-des-couts-de-transactions/>

# ANNEXES

## Annexe 1. Guide d'entretien côté managérial.

Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explication du sujet de mémoire</li> <li>• Déroulement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours professionnel</li> <li>• Choix de carrière :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction</li> <li>- Carmeuse</li> </ul> </li> <li>• Evolution au sein de Carmeuse             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle</li> <li>- Tâches</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Relations avec la hiérarchie, collègues, subalternes</li> </ul> </li> </ul>
Réinternalisation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur le métier de mécaniciens</li> <li>• Avantages/inconvénients pour l'entreprise</li> </ul>
Cœur de métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacement du cœur de métier en production : impact sur la maintenance</li> <li>• Nécessité d'internaliser des tâches pour suivre cette modification ou d'en externaliser</li> <li>• Quel est selon vous une tâche à haute valeur ajoutée ? Sont-elles liées à l'activité stratégique ?</li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si réinternalisation de tâches, va-t-on perdre des compétences qui ne sont pas disponibles en interne ?</li> <li>• Possible de former en interne pour y faire face ?</li> </ul>
Conditions de réinternalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raisons de la réinternalisation</li> <li>• Tâches impossibles à réinternaliser et pourquoi ?</li> </ul>
Flexibilité numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il une volonté de Carmeuse d'engager du personnel ?</li> </ul>
Flexibilité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outre la formation, quels sont les autres investissements nécessaires pour pallier au manque d'expertise ?</li> <li>• Coût et faisabilité</li> </ul>

Hésitations sur la réinternalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les facteurs influençant la réinternalisation de certaines tâches chez Carmeuse</li> <li>• Les hésitations quant au choix des tâches à réinternalisation</li> <li>• Impact de ces hésitations</li> </ul>
Possibilité d'hybridation de la tâche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serait-il envisageable d'internaliser certaines tâches en partie uniquement ?</li> <li>• Avantages et inconvénients de ce mode de fonctionnement</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avis sur la réinternalisation</li> <li>• Informations supplémentaires ?</li> </ul>

## Annexe 2. Guide d'entretien côté opérationnel.

Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explication du sujet de mémoire</li> <li>• Déroulement de l'entretien</li> </ul>
Présentation de la personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcours professionnel</li> <li>• Choix de carrière : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction</li> <li>- Carmeuse</li> </ul> </li> <li>• Evolution au sein de Carmeuse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle</li> <li>- Tâches</li> <li>- Responsabilité</li> <li>- Relations avec la hiérarchie, collègues</li> </ul> </li> </ul>
Réinternalisation des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur le métier des mécaniciens</li> <li>• Avantage/inconvénient pour les mécaniciens</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êtes-vous favorables à la réinternalisation de tâches ? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si oui, à quelles conditions ?</li> <li>- Si non pourquoi ?</li> </ul> </li> </ul>
Polyvalence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de tâches effectuées actuellement</li> <li>• Satisfaction vis-à-vis de ces tâches</li> <li>• Aimerez-vous diversifier les tâches que vous accomplissez ou préférez-vous effectuer les mêmes tâches ?</li> </ul>
Tâches à haute valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Type de tâches qu'ils aiment faire/pas faire</li> <li>• Quelles sont selon vous les tâches à haute valeur ajoutée dans le métier de mécanicien de maintenance?</li> <li>• Réalisez-vous ce type de tâches ?</li> <li>• Seriez-vous prêt à accepter que l'entreprise réinternalise des tâches que vous ne désirez pas faire ?</li> </ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pensez-vous de la réinternalisation des tâches des mécaniciens de maintenance ?</li> <li>• Informations supplémentaires ?</li> </ul>