

## La décision de l'externalisation: Enjeux et risques d'une redéfinition des frontières entre entreprises

### [ Decision of outsourcing: Issues and Risks of a redefinition of the boundaries between companies ]

*Khalid MEFTAH and Imad EL HADAD*

<sup>1</sup>Laboratoire de recherche en management stratégique,  
Université Mohammed V, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,  
Rabat, Maroc

<sup>2</sup>Laboratoire GECIAS, Equipe de recherche ESI,  
Université Hassan II, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales,  
Casablanca, Maroc

---

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Outsourcing isn't recent as managerial practice. However, this phenomenon of outsourcing has increased significantly in recent years. Two main factors have contributed to explain this development. First, the need to create more value for shareholders and customers, and secondly, the emergence of a market of specialized providers with skills to provide businesses with property and custom services.

The main objective of this article is to explain the phenomenon of outsourcing through the transaction cost theory and resource theory, highlighting the determinants and risks of this management practice.

The literature review shows that the search for flexibility, productivity gains, quality and focus on the heart of the trade are the major determinants of operations outsourcing. Moreover, the risks are mainly: loss of control, loss of quality, cost problem and the difficulties in the management of human resources.

**KEYWORDS:** Outsourcing; Strategic outsourcing, saving transaction costs, resources theory, flexibility.

**RESUME:** L'externalisation comme pratique managériale n'est pas nouvelle. Toutefois, ce phénomène de l'externalisation s'est sensiblement accru depuis quelques années. Deux principaux facteurs ont contribué à expliquer cette évolution. Premièrement, la nécessité de créer plus de la valeur pour les actionnaires et les clients, et deuxièmement, l'émergence d'un marché de prestataires spécialisés disposant de compétences leur permettant de fournir aux entreprises des biens et services sur mesure.

L'objectif de cet article, est d'expliquer le phénomène de l'externalisation à travers la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources, en mettant en exergue les déterminants ainsi que les risques de cette pratique managériale.

L'examen de la revue de littérature, montre que la recherche de la flexibilité, des gains de productivité, la qualité et le recentrage sur le cœur du métier sont les déterminants majeurs des opérations de l'externalisation. Par ailleurs, Les risques encourus sont principalement : la perte de contrôle, la perte de qualité, le problème de coûts, et les difficultés dans la gestion des ressources humaines.

**MOTS-CLEFS:** Externalisation, Externalisation stratégique, Economie des coûts de transaction, théorie des ressources, Flexibilité.

## **1 INTRODUCTION**

Confrontées à un environnement complexe et en mouvement permanent dans lequel la réactivité et la flexibilité sont capitales, les entreprises recourent de plus en plus à l'externalisation. Cette tendance est motivée par les politiques de réduction de coûts, du recentrage sur le cœur du métier et de rationalisation des entreprises.

Réservée initialement à des fonctions à faible valeur ajoutée, l'externalisation a étendu son périmètre d'influence. Elle concerne désormais des fonctions stratégiques fortement créatrices de valeur ajoutée. Bien que cette pratique managériale procure des avantages importants pour les entreprises, elle ne reste pas une option sans risques.

Quels aspects distinguent-ils l'externalisation d'autres pratiques managériales ? quels sont les fondements théoriques de ce phénomène ? Et quels sont les principaux risques qui peuvent en résulter ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous allons dans un axe introductif, définir l'externalisation en mettant en relief, les principaux traits qui la différencient à d'autres pratiques managériales et organisationnelles. Dans un second axe, nous allons présenter les théories explicatives de l'externalisation. Enfin, nous en retraçons les principaux risques.

## **2 DÉFINITIONS ET ÉVOLUTION DE L'EXTERNALISATION**

Cette section s'attache à définir la notion de l'externalisation et à retracer son évolution.

### **2.1 DÉFINITIONS DE L'EXTERNALISATION**

La recherche sur le thème de l'externalisation, nous offre de nombreuses définitions de cette pratique managériale stratégique. Nous retenons ici, deux définitions, qui nous semblent descriptives et complémentaires.

D'après l'AFNOR (1995) « l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis »

Plus simplement, l'externalisation, selon Barthélemy (2007), consiste à « confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ».

Ces deux définitions, présentent l'intérêt de bien distinguer l'externalisation d'autres pratiques managériales et organisationnelles (sous-traitance, reengineering...). Toutefois trois traits essentiels caractérisent l'externalisation:

D'une part, l'activité externalisée doit obligatoirement avoir fait partie du portefeuille de l'entreprise pour prétendre pouvoir être externalisée (Barthélémy J, Donada C. 2007), en ce sens l'externalisation modifie de façon durable les frontières de la firme,

D'autre part, l'externalisation revêt la plupart du temps un aspect stratégique (Barthélemy T. 2010) en remettant en cause la configuration des ressources en vue d'accroître sa capacité à générer de la valeur, Enfin, selon Lacity et Hirshman (1993), une opération d'externalisation s'accompagne du transfert du personnel, et d'actifs matériels et immatériels indispensables au périmètre d'activité concernée par l'externalisation (Quelin B.2007)

### **2.2 DE L'EXTERNALISATION CLASSIQUE A L'EXTERNALISATION STRATEGIQUE**

L'analyse de Quelin (1997) permet d'approfondir le terme d'externalisation. Ainsi, l'auteur distingue deux types d'externalisation : « externalisation classique » et « externalisation stratégique ». L'externalisation classique concerne des activités pas ou peu créatrices de valeur (nettoyage, restauration, maintenance,...). quant à l'externalisation stratégique, elle touche des fonctions importantes par leur taille et leur place dans le processus de création de valeur ajoutée. (Les achats, la logistique, la GRH, le SAV, ...). Et même parfois la recherche et développement (Dumoulin R, Martin A.2003)

Estimation de la Fréquence actuelle de l'externalisation

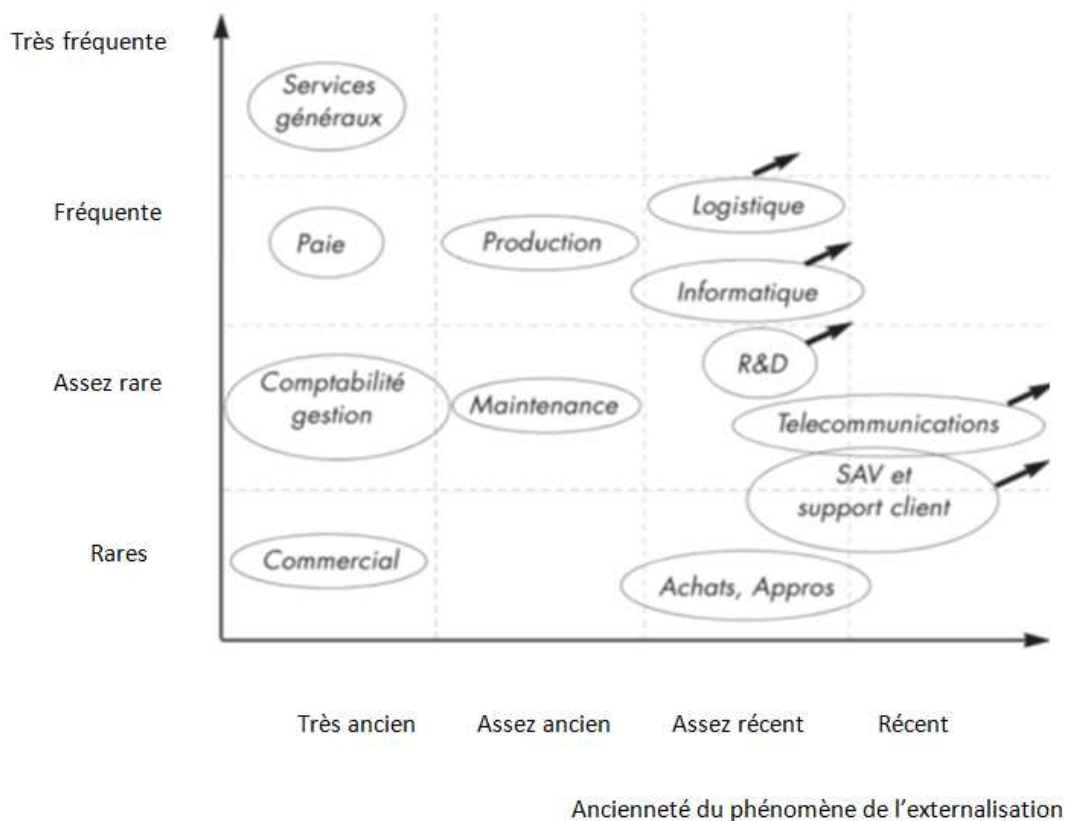


Fig. 1. Fréquence et ancienneté du phénomène de l'externalisation

Source : d'après Bassard consultants(1997)

Comme le montre le schéma ci-dessus, l'externalisation a étendu son périmètre d'influence. Elle concerne désormais des fonctions à forte valeur ajoutée.

### 3 LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'EXTERNALISATION

Deux voies d'analyse sont privilégiées par les chercheurs en sciences de gestion, pour juger de pratiques qui relèvent, du choix d'un mode de gouvernance d'une fonction :

- La première est celle de coase (1937), Williamson(1985) qui stipule qu'une entreprise choisira de faire elle-même (internalisation) ou de «faire-faire» par un tiers (externalisation), selon une analyse combinée des écarts de coûts de production et coûts de gouvernance entre la hiérarchie et le marché.
- La seconde est celle des ressources et compétences (Wernerfelt B.1984), qui part du postulat que les ressources des entreprises sont limitées, et à ce titre elles doivent être utilisées pour les activités à forte valeur ajoutée.

D'autres approches (théorie de l'agence, théorie de contingence,..) proposent également des voies d'analyse complémentaires (Coeurderoy R, Quélin B.1998). Il nous semble, cependant, que l'essentiel de l'argumentation tient dans ces deux approches dont nous reprenons les principaux arguments dans cette contribution.

#### 3.1 ECONOMIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Cherchant à appréhender la question d'externalisation, Williamson(1985) a proposé un modèle appelé théorie des coûts de transaction (TCT). Il indique qu'une entreprise choisit ou non d'externaliser une fonction, en procédant à un arbitrage entre deux types de coûts : coûts de coordination liés à la gestion de la fonction par l'entreprise elle-même, et les coûts de transaction liés au choix du marché (coûts de négociation et de rédaction de contrat, coûts d'engagement,...)

Or cet arbitrage est influencé par un ensemble de paramètres : le degré de spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'opportunité possible du prestataire.

Ainsi, d'après Williamson(1985), il existe quatre types de spécificités d'actifs : la spécificité géographique, la spécificité de destination, spécificité d'actifs physique et la spécificité d'actifs humains. L'auteur indique que la spécificité des actifs est le principal déterminant de faire ou de faire-faire. En effet, l'entreprise qui externalise une activité reposant sur des actifs spécifiques est exposée à deux risques majeurs :

Lorsque le niveau de spécificité des actifs est élevé, il est difficile de réintégrer une activité externalisée ou de changer de prestataire. Ce dernier, en effet, pourra être tenté de se comporter de façon opportuniste en réduisant la qualité de sa prestation ou en augmentant ses tarifs (Barthélémy J, et Gonard.2003).

Pour obtenir des économies d'échelle significatives, le prestataire est contraint de mutualiser les ressources utilisées pour ses différents clients.

Outre la spécificité des actifs, et la fréquence de la transaction, un autre attribut de la TCT doit être pris en considération dans le cadre de la décision d'externalisation : il s'agit de l'opportunité. Ainsi dans de nombreuses circonstances les contrats conclus entre les parties sont incomplets au sens où ils ne définissent pas de manière précise les obligations réciproques des parties dans les circonstances pertinentes pour la réalisation de la transaction (Brousseau E.1993)

### 3.2 LA THEORIE DE LA RESSOURCE ET DES COMPETENCES

Cette approche part du postulat qu'une «entreprise est une collection de ressources productives». Chaque entreprise étant dotée de ressources propres. Or celle-ci ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences (Brulhart Franck et al.2010). Pour pallier ce manque, trois possibilités s'offrent alors à elle :

- Développer ces ressources et compétences en interne (croissance organique)
- Racheter une entreprise qui dispose ces ressources et compétences (croissance externe)
- Recourir à l'externalisation.

L'externalisation est souvent un moyen rapide d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne (Barthélemy J.2007). Toutefois les compétences permettront d'assurer la pérennité d'un avantage concurrentiel, et auront un aspect stratégique, si elles remplissent principalement les conditions suivantes : la rareté, la valeur, et l'immuabilité.

D'après la perspective fondée sur les ressources, l'externalisation est une décision stratégique qui peut être utilisée pour combler un vide entre les compétences souhaitées et les compétences réelles. En d'autres termes, l'externalisation serait un moyen permettant d'améliorer sa base de ressources et compétences sans avoir les développer en interne.

Actuellement, les entreprises cherchent à devenir plus compétitives sur leur (s) cœur (s) de métier. Ce recentrage permet de focaliser les ressources sur les compétences spécifiques, au travers d'opérations d'externalisation (Quellin B.2007).

## 4 LES PRINCIPAUX RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION

L'externalisation ne présente pas que des avantages. Il faut veiller à ce que les avantages de l'externalisation (amélioration de la qualité, économie d'échelle, gains de productivité,...) ne conduisent pas à en sous-estimer les limites et les risques. Ainsi Quinn et Hilmer (1994) distinguent trois risques majeurs atténuant l'efficacité de la délégation : [1] l'entreprise perd de sa flexibilité stratégique dans l'introduction de nouvelles pratiques, puisque le changement dépend désormais du prestataire ; [2] l'entreprise est privée de l'interaction fonctionnelle des compétences entre le service externalisé et les autres départements ; [3] l'externalisation, entraînant l'abandon de l'autorité hiérarchique pour une gouvernance par le marché, ne permet pas à l'entreprise cliente d'assurer un contrôle direct sur les comportements potentiellement dysfonctionnels du prestataire (Béregère G, Caroline S. ).

Le tableau suivant, résume les principaux risques liés à l'externalisation en cinq éléments.

Tableau 1. Les inconvénients de l'externalisation

Perte de contrôle	23%
Perte de qualité	15%
Problème de coûts	18%
Difficultés dans la gestion des ressources humaines	19%
Perte de savoir-faire et de compétences	15%

Source : Ernst & Young, Barometre Outsourcing 2005.

Comme l'indique le tableau, les risques liés l'externalisation sont de nature diverse :

**La perte de contrôle** : le problème qui se pose ici est celui de la sécurité et de la confidentialité des informations échangées.

**La qualité** : Ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire. Il constitue un sujet d'inquiétude. La crainte provient du fait que le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit un dommage, voire une perte.

**Les coûts** : Il s'agit ici d'éventuelles augmentations du prix lors des renégociations périodiques (Medan P, Gratacap A 2008). En ce sens, l'entreprise peut se sentir enfermée et prisonnière dans une relation bilatérale où il est difficile et coûteux de sortir rapidement.

**La gestion des ressources humaines** : Afin de coordonner les efforts, les décisions et les stratégies, des réunions régulières sont prévues avec le prestataire (Medan P, Gratacap A 2008). Parfois, une équipe de cadres est transférée temporairement chez le prestataire pour s'assurer que tout se passe comme prévu.

**Perte de savoir faire** : La question de la perte du savoir-faire est capitale pour les entreprises externalisatrices. Le transfert d'équipements spécifiques et d'une partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revête un caractère irréparable. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée.

Outre les risques évoqués dans le tableau chiffré précédant, il existe d'autres risques tels que les risques de dépendance et de réduction du pouvoir de négociation (Medan P, Gratacap A 2008).

## 5 CONCLUSION

Le recentrage sur le cœur de métier, la baisse des coûts opérationnels et la flexibilité restent des critères déterminant dans le choix d'externaliser certaines activités de l'entreprise.

L'externalisation est aujourd'hui considérée comme un facteur important de flexibilité de compétitivité, et de meilleure réactivité pour répondre aux exigences de l'environnement. Cette stratégie n'a cessé de croître depuis les années quatre vingt et quatre vingt-dix. Elle concerne aussi bien les activités industrielles que les activités tertiaires. Toutefois, L'engouement actuel pour l'externalisation ne doit pas faire oublier l'existence de certains risques liés à cette pratique managériale.

## REFERENCES

- [1] AFNOR, Association Française de Normalisation (1995), *Référentiel Infogérance*, devenu *Norme AFNOR Z.67 801-1 & 2*, Afnor
- [2] Barthélemy J., *Stratégies d'externalisation*, 3e édition, Paris, Dunod, 2007.
- [3] Barthélemy Jérôme et Donada Carole, « Décision et gestion de l'externalisation » Une approche intégrée, *Revue française de gestion*, 2007/8 n° 177, p. 101-111.
- [4] Barthélemy Jérôme et Gonard Thierry, « Quels déterminants pour les frontières de la firme ? », *Revue française de gestion*, 2003/2 no 143, p. 67-80.
- [5] Bérengère GOSSE Carole SARGIS-ROUSSEL., Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation: le cas d'une entreprise industrielle. *Université de Valenciennes*
- [6] Berthet Thierry, « Externalisation et gouvernance territoriale des politiques actives de l'emploi », *Revue Française de Socio-Économie*, 2010/2 n° 6, p. 131-148.

- [7] Brulhart Francket. *Gilles Guieu*, Lionel Maltese, Frederic Prevot. « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités, *Revue française de gestion*, 2010/5 n° 204, p. 83-86.
- [8] Coase R.H (1937) The Nature of the Firm, *Economica*, New Sertes, Volume 4, Issue 16, p 386-405.
- [9] Dumoulin Régis et Martin Aude, « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue française de gestion*, 2003/2 no 143, p. 55-66.
- [10] E. Brousseau, *L'économie des contrats*, P.U.F., Paris, 1993.
- [11] Ernst & Young (2005), Le baromètre Outsourcing 2005: Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France. <http://solexusa.com/Outsourcing-Externalisation.pdf>
- [12] Lacity M.C. et Hirschheim R. (1993), « The Information Systems Outsourcing Bandwagon », *Sloan Management Review*, Autumn, p. 73-86.
- [13] Medan Pierre et Gratacap Anne , «Logistique et Supply chain management», *Dunod*, Paris,2008
- [14] Quélin Bertrand, « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue française de gestion*, 2003/2 no 143, p. 13-26.
- [15] Quélin Bertrand, « L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, 2007/8 n° 177, p. 113-128.
- [16] Quinn J.B. et Hilmer F.G. (1994), « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, Pages 43-55
- [17] R. Coeurderoy et B. Quélin, « L'économie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Économie Politique*, vol. 107, n° 2, 1997, p. 145-18.
- [18] Wernerfelt B.(1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, , p. 171-180.
- [19] Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.