

**EXTERNALISATION DES ACTIVITES IMMATERIELLES,
IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET PERFORMANCE**

Ahmed Bounfour

OEP

Université de Marne-La-Vallée

Cité Descartes, 5 Blvd Descartes

Champs-sur-Marne

77454 Marne-La-Vallée Cedex 2 France

Tel : 33 1 60 95 70 54

Fax: 33 1 60 95 70 60

E-mail : bounfour@univ-mlv.fr

L'externalisation d'activités immatérielles est une pratique managériale qui tend à se généraliser à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Selon les données de l'outsourcing Institute, le marché de l'externalisation aurait atteint les 100 milliards de dollars en 1995. L'une des raisons d'un tel développement est bien lié à la performance supposée des prestataires externes et à son corrélat : le retour des entreprises sur leur métier de base.

L'objet de cette communication est de considérer le problème de l'externalisation des activités immatérielles, du point de vue de la performance de l'organisation externalisante et de l'impact de l'externalisation sur son identité. Une première section présentera trois approches complémentaires de l'externalisation. Une seconde section analysera plus spécifiquement les résultats d'évaluations pour deux fonctions pour lesquelles les pratiques managériales, apparaissent a priori comme opposées : la Recherche et Développement et la logistique informationnelle (informatique et télécommunications). Une troisième section considérera de manière plus synthétique le problème de la performance, une quatrième section traitera du problème de l'identité de l'entreprise, face à des frontières sans cesse changeantes. Enfin, la conclusion tentera de mettre en perspective, à la fois sur un plan théorique et pratique, les implications que posent l'externalisation du point de vue de la performance et de l'identité de l'entreprise.

1. Trois approches complémentaires

Lorsque l'on considère la question de l'externalisation des activités immatérielles, trois approches apparaissent comme devant être intégrées de manière complémentaire : la théorie des coûts de transaction; l'analyse en termes de coûts et valeurs ajoutés; l'analyse stratégique et fonctionnelle.

1.1. Une approche en termes de coûts de transaction

D'un point de vue théorique, la question de l'externalisation /internalisation d'activités immatérielles renvoie à la problématique des frontières de l'entreprise, c'est-à-dire à l'arbitrage que celle-ci est amené à faire entre "marché" et "hiérarchie", problématique énoncée par Coase (1937), reprise et développée notamment par Williamson (1975) autour du concept de coût de transaction.

D'un point de vue opérationnel, le principal critère utilisé par les décideurs est celui du "retour" de l'entreprise sur son métier de base. Or appliqué aux activités immatérielles, un tel principe trouve vite sa limite dans la mesure justement où il est extrêmement délicat de déterminer ce qui est de l'ordre du métier de base, devant être internalisé, et ce qui ne l'est pas, et donc devant faire l'objet d'une externalisation.

Ce point est d'autant plus important à souligner que l'externalisation d'activités est une pratique qui se généralise à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Elle concerne tant les activités de conception que de réalisation, notamment celles de traitement, stockage et transport de l'information.

A l'exemple de l'ensemble des processus d'intégration ou désintégration verticale, L'externalisation des activités immatérielles peut donc être approchée en référence à la théorie des coûts de transaction, à partir de l'analyse des facteurs déterminants de leur dynamique et donc de la problématique des frontières de l'organisation¹.

Si les travaux traitant de l'économie des coûts transaction, dans une perspective d'intégration verticale sont relativement nombreux, ceux qui traitent spécifiquement des activités immatérielles, dans une perspective d'intégration ou de désintégration horizontale (ou fonctionnelle) sont limités en nombre. Ils concernent pour l'essentiel l'activité de R&D et de développement technologique.

¹ O. E. Williamson, op.cit. et *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press. trad. fr. Les Institutions de l'économie, InterEditions, 1994. Pour une analyse des implications de la théorie des coûts des transactions pour les sciences de gestion, voir P. Joffre, l'économie des coûts des transactions, in G. Charreaux (et al.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987; H. Gabrié, J-L Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise*, Economica 1994. Pour une présentation de la théorie des coûts de transactions du point de vue de la problématique de l'internalisation (et donc de l'externalisation) d'activité, voir: J-L Gaffard, *Economie Industrielle et de l'innovation*, Dalloz, 1990, pp 301 -329. Pour une revue générale des travaux empiriques de la théorie des coûts de transaction voir notamment: P.G. Kein, H.A. Shelanski, *Empirical research In transaction Cost Economics : A survey and Assessment*, University of California, Walter A. Haas School of Business, PH.D. Working Papers Series, 1994; R.Cœurdroy, B.Quelin, *L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques*, HEC, Les Cahiers de recherche, CR 513/1994.

1.1.1. Le problème de la frontière de l'entreprise

La théorie des coûts de transaction “*pose le problème de l'organisation économique comme un problème de contractualisation*” (Williamson, 1994:36). L'activité économique peut être organisée selon différents modes alternatifs, auxquels sont associés des coûts spécifiques : les coûts de transaction.

Deux types de coûts sont ainsi distingués:

- des coûts de transaction *ex ante*, c'est-à-dire ceux associés à la négociation, la rédaction et la garantie du contrat. Ces coûts incluent naturellement les coûts relatifs à la recherche d'informations sur les partenaires, les technologies et produits existants et leurs performances spécifiques;
- des coûts de transaction *ex post*, lesquels peuvent couvrir plusieurs aspects : les coûts de mauvaise adaptation dus à un “*désajustement du contrat*”, les coûts de marchandage postérieur à la rédaction du contrat, les coûts associés à la structure de gouvernance (gestion du conflit) et enfin les coûts d'établissement d'engagements sûrs.

L'analyse transactionnelle comporte des hypothèses quant aux comportements des acteurs ainsi que des spécifications relatives aux variables déterminantes (spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transaction).

1.1.2. Les modes d'organisation efficaces

A partir des attributs de transaction, il est possible de déterminer une typologie des formes organisationnelles (modes de gouvernance) efficaces. Celle-ci est déterminée en particulier sur la base de deux dimensions: la spécificité de l'investissement (du point de vue de l'offreur) et la fréquence des transactions (du point de vue de l'acheteur). L'incertitude n'est pas considérée ici car elle est supposée présente à un degré suffisamment élevé pour nécessiter des processus de décision séquentiels et adaptatifs (ce qui est généralement le cas des investissements immatériels).

Ainsi, quatre modes d'organisation apparaissent comme particulièrement adaptés. Chacun d'entre eux pouvant être décliné en un type de contrat spécifique (Lacity, Willcocks, 1995) :

- le *contrat classique* (celui du prestataire de services) pour les transactions à actifs non spécifiques, quel que soit leur niveau de fréquence;
- le *Contrat néoclassique*, au sein duquel les contingences sont réduites au minimum, les contingences imprévisibles étant soumises à arbitrage. Celui-ci concerne les transactions occasionnelles, à actifs mixtes ou idiosyncrasiques;
- le *Contrat relationnel*, pour la gouvernance bilatérale, au sein de laquelle les deux parties ont tout intérêt au maintien de la relation, le contrat étant de nature évolutive ;

- enfin l'*internalisation*, c'est-à-dire l'absence de contrat, pour les activités à la fois récurrentes et idiosyncrasiques.

Telles sont donc les modes d'organisation des activités telles que recommandés par la théorie des coûts de transaction. Mais s'agissant spécifiquement des activités immatérielles, un autre critère doit être considéré: celui de l'appropriabilité des résultats et de leur transférabilité. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'analyse de Teece (1980) qui d'une part analyse le contenu du transfert de savoir-faire et d'autre part recommande les modes d'organisation les plus adaptés (ce point sera abordé plus loin).

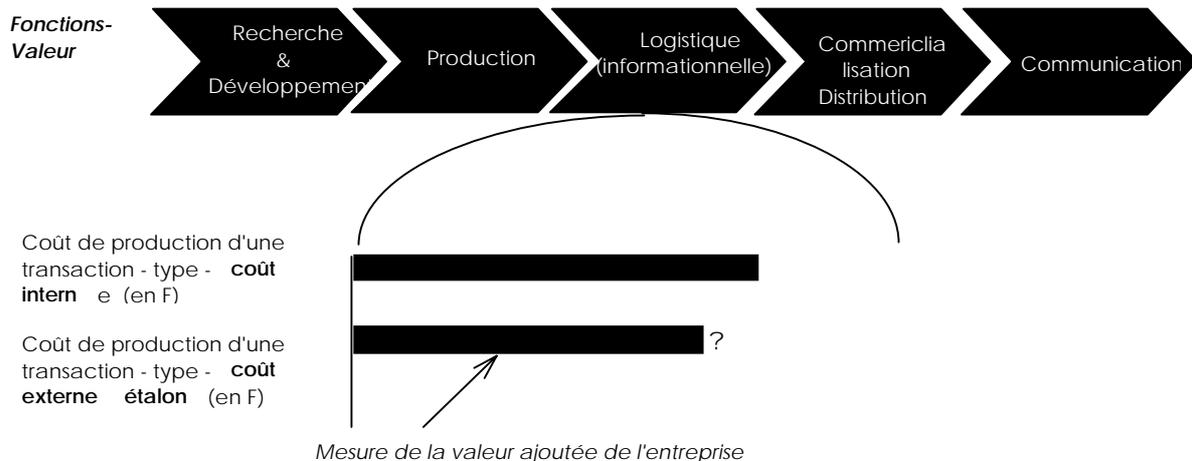
1.2. Une approche en termes de coûts et valeurs ajoutés

L'approche en termes de coûts de transaction est intéressante dans la mesure où elle met particulièrement en évidence l'importance des coûts de transaction, qui sont autant de coûts cachés, dans l'arbitrage entre externalisation et internalisation d'activités. Mais il convient de ne pas oublier l'autre partie de l'équation, à savoir les coûts de production de l'activité en cause. D'où l'intérêt de développer une analyse en considérant deux dimensions essentielles des coûts :

- les coûts de production de processus internes, pouvant être comparés à ceux de processus similaires externes, et notamment ceux d'entreprises-étalon (des benchmarks);
- les coûts de production des benchmarks peuvent servir de mesure de la valeur ajoutée créée en interne, et donc intervenir dans le processus de décision (figure 1).

A l'évidence, une telle approche suppose une homogénéité des processus comparés. Par exemple, les processus de développement d'une application informatique ou de traitement d'une facture sont-ils comparables d'une entreprise à une autre? Plus généralement, la valeur ajoutée créée par un processus, autrement dit sa qualité, peut présenter une forte dose de spécificité. Ceci ne doit pas inciter à développer une culture du spécifique (par exemple pour les activités sans référentiel de marché : les services fonctionnels ?), mais inciter à être attentif au caractère homogène de ce qui est comparé (d'où le délicat problème des unités d'œuvre), et donc aux coûts y relatifs. Il y va de la crédibilité de l'approche développée.

Figure 1: Comparaison :
Coût internes et coûts externes pour des processus-type
pour des opérations d'externalisation



1.3. L'externalisation stratégique et fonctionnelle

Quinn et Himler (1994) suggèrent une approche centrée sur 'l'externalisation stratégique' (strategic outsourcing). En effet, pour ces deux auteurs, la stratégie de l'entreprise doit être guidée par deux critères principaux :

- la définition de compétences clés (core competencies);
- l'externalisation stratégique, à savoir la détermination d'activités n'appartenant pas au cercle de compétences clés identifié.

Les auteurs soulignent à ce niveau la difficulté de définir une compétence clé, car «malheureusement, l'essentiel de la littérature sur le sujet est tautologique » (p.44).

Pour les auteurs, les compétences clés à conserver obéissent à six caractéristiques :

- il s'agit d'un ensemble de compétences ou de savoirs, et non de produits ou fonctions;
- il s'agit de plates-formes à long terme, flexibles, capables d'adaptation ou évolution;
- elles sont nécessairement limitées en nombre;
- elles constituent des sources uniques d'optimisation (leverage) au sein de la chaîne de valeur;
- elles constituent des domaines où la firme peut être leader;
- elles constituent des sources importantes de création de valeur pour les clients à long terme;
- elles sont enracinées au sein de l'entreprise (leur existence et leur viabilité ne dépend pas d'une ou deux stars dont le départ éventuel mettrait l'entreprise en péril). On retrouve là la dimension collective et structurelle de la définition d'une compétence.

A partir des choix de compétences, il est possible de procéder à des choix d'externalisation pour les activités se situant en dehors de ce cercle. Ceci peut se faire en comparant les coûts ajoutés et les valeurs ajoutées de chacune des activités externalisables.

L'approche services développée par Quinn notamment est à elle seule fondatrice d'une théorie de l'acquisition de ressources immatérielles au sein des organisations. Elle rejoint d'autres courants théoriques centrés sur les ressources et compétences dans les organisations : les approches basées sur les ressources et les actifs immatériels (Resource-based View)², en particulier.

1.3.1. Une approche en termes de « ressources fonctionnelles »

La conduite de l'analyse au niveau fonctionnel présente plusieurs avantages :

- les fonctions constituent des ensembles d'activités, pouvant donner lieu à des transactions relativement homogènes;
- l'analyse peut être conduite à niveau intermédiaire entre l'entreprise et l'activité élémentaire (la transaction);
- le niveau fonctionnel permet facilement les analyses interfirmes;
- les fonctions représentent un niveau courant d'allocation de ressources au sein des entreprises.

Ces trois approches sont complémentaires à l'évaluation des pratiques de l'externalisation, d'un point de vue tant théorique qu'opérationnel : l'approche de la TCE permet de mettre en évidence les coûts cachés dans tout processus d'externalisation d'activités immatérielles; l'approche en termes de coûts et valeurs ajoutés permet de mesurer la performance relative de l'entreprise, activité par activité, processus par processus voire fonction par fonction, en comparant ses résultats à ceux des «meilleurs de la classe»; enfin l'approche stratégique permet d'évaluer l'intérêt d'une opération d'externalisation et ses risques reliés, en particulier dès lors que peuvent intervenir des pertes de compétences ou de savoirs critiques au développement de l'organisation.

2. L'externalisation pour deux fonctions-valeur : La Recherche et Développement et la Logistique informationnelle

² Le courant dit "Resources-based theory" est assez hétéroclite. Parmi les différentes contributions, il convient de souligner celles de : Penrose (1959); Wenerfelt (1984, 1994); Itami (1987); Dierickx et Cool (1989); Grant (1991); Colis (1991); Rumlet, Schendel et Teece (1991); Barney, (1991), (Peteraf, 1993), entre autres.

L'externalisation d'activités immatérielles ne se fait pas de manière uniforme. Il y a de fait une hiérarchie des activités, notamment au regard de leur criticité fonctionnelle. Des données d'une enquête conduite pour la Commission européenne (1988) montrent l'existence de hiérarchies en termes d'activités, de raisons de recours à des ressources externes, ainsi que des différences en termes de pratiques nationales. Un second niveau de différenciation concerne le niveau d'externalisation par pays. A ce niveau, les données de l'étude vont à l'encontre de certaines idées reçues. La France et l'Italie apparaissent en effet comme les pays ayant adopté le plus fort taux d'externalisation pure (respectivement 56% et 47%), alors que les Pays-Bas, l'Allemagne et surtout la Grande Bretagne ont des taux d'externalisation en dessous de la moyenne européenne (respectivement 39%, 32% et 34%). La Grande Bretagne en particulier ayant préféré une approche mixte.

Troisième dimension, enfin : les facteurs déterminants de l'externalisation, considérés globalement, ainsi que par type d'activité immatérielle. Globalement, les facteurs considérés comme très importants sont la qualité (72% des réponses), le coût (31%), et la disponibilité (39%). De plus, ces deux derniers critères sont considérés comme importants respectivement par 49% et 28% des répondants.

L'analyse des critères d'achat par type d'activité montre des différenciations importantes dans les réponses. Parmi les facteurs indiqués: le facteur coût concerne particulièrement les technologies de l'information, les services opérationnels et le marketing. La non disponibilité de l'expertise interne est citée spécifiquement pour les technologies de l'information, la R&D et le marketing. La recherche d'une réduction d'emplois et de frais fixes est indiquée pour les technologies de l'information et les services opérationnels.

Parmi les activités externalisées, deux méritent une attention particulière, en raison de leur caractère critique dans la compétitivité des entreprises et de la différenciation - a priori - des facteurs qui les concernent: la Recherche et Développement et les activités relatives à la saisie, transport, traitement et stockage de l'information (télécommunications et informatique). La R&D est a priori faiblement externalisée. Les facteurs dominants dans son externalisation sont l'insuffisance ou la disponibilité de compétences internes propres. Le coût n'est pas a priori cité que le facteur premier. Les services relatifs au traitement de l'information, en revanche, sont fortement externalisés, avec une prédominance des facteurs coût, et notamment ceux relatifs à la maîtrise des frais fixes.

2. 1. Recherche et développement

S'agissant de la R&D, en raison de contraintes budgétaires notamment, de plus en plus d'entreprises sont amenées à autonomiser une partie de leurs activités pour en faire une branche spécifique, génératrice de contrats à l'extérieur, et donc réalisatrice de R&D sur contrats pour d'autres. Certes, il existe sur le marché, de longue date, des sociétés de R&D sur contrat (Battele Institute , Bertin). Mais à côté de ces offreurs spécialisés, il y a émergence d'activités de R&D à externalisation plus ou moins croisée ("cross

externalization") entre plusieurs entreprises industrielles, suite notamment au développement des accords de coopération, et plus généralement d'entreprises en réseau.

Ces activités sont dites de réalisation dans la mesure où elles sont conduites selon un cahier des charges défini par l'utilisateur final. Parallèlement, la fonction R&D, et plus généralement d'innovation, fait l'objet d'activités de substance qui se développent rapidement (conseil en innovation, intelligence et benchmarking technologiques, ingénierie, ...etc.). Le conseil en innovation doit être entendu ici dans un sens interfonctionnel, c'est-à-dire dans une perspective de valorisation des relations entre fonctions à l'intérieur de l'entreprise (R&D <-> marketing; R&D<-> production,etc.).

Des travaux d'associations professionnelles ou de responsables d'activités de R&D soulignent l'existence d'un intérêt réel et émergent des entreprises pour la R&D externalisée.

L'EIRMA, par exemple, distingue deux types d'externalisation d'activités liées à la R&D: (1) une externalisation "douce" (soft externalisation), dont le contenu recouvre les activités consultation de bases de données et de formation principalement sur une base non exclusive (il s'agit donc d'activités à actifs non spécifiques); (2) une externalisation "dure" (hard externalisation), qui inclut le développement de produits et de technologies, principalement sur une base exclusive. Le conseil en technologie et développement de produit se situe à un niveau intermédiaire, il est utilisée comme ouverture sur l'extérieur ("gate keeping").

Le niveau d'externalisation dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels le type d'industrie, l'environnement technologique local et la stratégie d'entreprise. Généralement, les entreprises externalisent 5 à 10% de leurs budgets de R&D.

Dans un rapport récent l'EIRMA (1997) considère plus en détail le problème de l'externalisation d'activités de R&D. Ce rapport développe en particulier une hiérarchie de facteurs susceptibles d'influer sur les décisions d'externalisation. On notera en particulier que la réduction des coûts est un facteur important, qui peut être classé juste derrière l'accès à l'expertise et facilités externes (tableau 1).

Dans ce rapport, l'EIRMA développe une approche centrée sur le management de la R&D externalisée.

Tableau 1 :
Les facteurs intervenant dans la décision d'externaliser l'activité de R&D,
selon les participants.

	essentiel	important	pertinent	non applicable
--	-----------	-----------	-----------	----------------

réduction de coûts	2	6	3	0
accroissement de productivité	2	5	4	0
rapidité accrue	4	3	3	1
accès à l'expertise et aux facilités	8	3	0	0
position commerciale améliorée	2	5	2	2
partage de risque	0	1	6	4
credibilité accrue	3	5	2	1
focalisation améliorée	2	5	4	0
Perte de droits de propriété	5	4	1	1
Perte de confidentialité	4	4	2	1
Complexité du management	2	5	4	0
Perte de capacités internes	1	4	4	2
Perte de contrôle	1	6	3	1

Source : EIRMA (1997), p. 17.

Les raisons de l'externalisation, sont nombreuses, parmi lesquelles:

- l'existence d'un fort potentiel de la R&D à l'extérieur;
- l'accroissement des dépenses de développement qui a un impact sur les budgets de recherche, d'où l'importance de profiter d'opportunités externes;
- la nécessité de réduire les coûts fixes;
- le développement de processus d'alliances et d'acquisition;
- la nécessité de développer des contacts avec l'environnement et en particulier avec les décideurs locaux (ceci est un argument utilisé par les firmes américaines ou japonaises lors de leur implantation en Europe).

Les mêmes arguments sont peu ou prou avancés par les prestataires de R&D sur contrat (Galant, 1995).

Sur un plan théorique, la plupart des travaux traitant de l'externalisation d'activités de R&D ont été conduits sur la base de certaines hypothèses et préconisations de la théorie des coûts de transaction, et parfois de la théorie de l'agence.

Tapon (1990) a analysé le mouvement de désintégration verticale de la R&D dans l'industrie pharmaceutique américaine. Il a ainsi identifié cinq défaillances de type organisationnel: (1) le mode de sélection des problèmes à analyser; (2) la contradiction entre la volonté de protéger les résultats de R&D et la nécessité d'échange; (3) la nécessité de conduire la recherche de manière séquentielle et non totalement définie a priori; (4) la difficulté de rémunération des chercheurs à leur juste valeur et enfin (5) le vieillissement des structures de gestion. En raison de ces faiblesses, Tapon souligne l'intérêt de l'externalisation d'activités de recherche notamment par l'adoption de contrats à long terme avec les universités.

Pisano (1990), quant à lui, s'est intéressé à l'impact de deux sources de coût de transaction - le petit nombre et les problèmes d'appropriabilité - sur la décision d'externaliser ou non une

activité de R&D au niveau de 92 projets dans les biotechnologies. Les résultats de son évaluation l'ont conduit à considérer le petit nombre d'acteurs comme le principal facteur de motivation dans la décision d'internalisation. A ce niveau, Pisano souligne, à la suite de Teece, la difficulté pour un acheteur de R&D de capter les éléments tacites du savoir technologique en cause, comme obstacle additionnel à l'externalisation, à considérer.

D'autres facteurs sont également à considérer, en particulier l'expérience de R&D accumulée par la firme, l'importance relative de la pharmacie (secteur acheteur de R&D en biotechnologies) dans son activité globale et son origine nationale.

Ulset (1993) pour sa part a conduit une étude portant sur l'externalisation d'activité de R&D dans les technologies de l'information en Norvège, à partir de la théorie des coûts de transaction. Les contrats de R&D sont considérés comme hiérarchiques, dans la mesure où ils permettent au client d'avoir des droits étendus sur le contrôle du processus et des actifs de R&D du fournisseur.

Les résultats de l'étude suggèrent en particulier que des coûts irréversibles importants, associés à des hasards de transaction, impliquent une tendance à l'internalisation de R&D. Par ailleurs, l'accroissement de la nouveauté technique des projets associé à des surplus anticipés importants, réduisent les droits de propriété des clients sur leurs fournisseurs.

Pour faire face à ces incertitudes, il y a donc nécessité de définir des mécanismes de régulation contractuels. Dans le cas du secteur des équipements de télécommunications, des mécanismes de régulation des termes des relations verticales entre un équipementier et d'un prestataire de R&D sont envisageables afin de réduire l'incertitude liés aux résultats de la recherche: création d'une joint-venture, prise de participation croisée, holding, ...etc.

Ces travaux indiquent l'intérêt d'une analyse de la dynamique d'externalisation des activités de R&D fondée sur le contrat. Le développement de l'activité de R&D sur contrat, avec des sociétés comme Battele Institute (4, 5 Milliards de francs de chiffre d'affaires et 8000 personnes employées au niveau mondial³) ou Bertin en France, et plus généralement le développement de la coopération technologique et scientifique inter-firmes, montre l'intérêt d'approfondir ces analyses par des études de cas de secteurs ou de groupes d'entreprises.

L'ensemble de ces travaux mettent en évidence, et plus généralement les données disponibles sur le marché de la R&D sur contrat en Europe, tendent à suggérer un développement faible des pratiques d'externalisation de la R&D, en comparaison d'autres activités immatérielles, en particulier celles relatives au traitement, stockage et transport de l'information.

³ Enjeux- les Echos, mai 1995.

2.2. Logistique informationnelle

Cette fonction inclut l'ensemble des tâches de support aux flux physiques et informationnels au sein de l'entreprise (informatique et télécommunications en particulier). Elle englobe notamment les fonctions achat, ordonnancement, traitement, stockage et transport de l'information.

Les tâches de « logistique informationnelle », tant au niveau conception que réalisation, sont celles pour lesquelles l'externalisation a été la plus développée: logiciels et services reliés, infogérance, services de télécommunications (EDI, services à valeur ajoutée, réseaux virtuels, services transactionnels).

Selon l'AFNOR « *l'infogérance ou « facilities management » consiste en la prise en charge totale ou partielle, par le prestataire, du système d'information du client, dans le cadre d'un contrat généralement pluriannuel et forfaitaire, définissant précisément une durée et un niveau de service.... Le client reste cependant responsable de la maîtrise d'ouvrage du système d'information et des nouvelles applications* »⁴. Le terme « outsourcing », quant à lui est généralement entendu comme une cession totale de l'activité informatique ou télécommunications par une entreprise ou une organisation publique à un prestataire extérieur qui en assure la gestion. L'outsourcing apparaît ainsi comme une option plus radicale que l'infogérance.

L'infogérance, en particulier, dont le champion mondial est EDS (filiale de General Motors), constitue aujourd'hui la forme la plus achevée de l'externalisation des tâches de traitement, stockage et transport de l'information. Le montant des transactions la concernant atteint déjà une taille substantielle (10 milliards de francs pour le Facilities Management pour le seul marché français en France, soit environ la taille du marché de la R&D sur contrat en Europe).

Cette externalisation concerne également des tâches spécifiques telles que la reprographie, et plus généralement la gestion électronique du document. Xerox par exemple (qui se positionne comme une "document company" sur le marché) dispose d'une offre spécialisée dans ce domaine, parallèlement à une offre de conseil en information et services de gestion du document. De telles actions attestent du fait que les décideurs considèrent qu'une partie de ces tâches ne sont plus intégrées au premier cercle d'activités, qui constitue le cœur des métiers de l'entreprise.

Mais en dépit des enjeux économiques reliés, l'externalisation d'activités de traitement, de transport, de stockage et de valorisation de l'information n'a pas fait l'objet de travaux théoriques importants (y compris dans la perspective des coûts de transaction).

⁴ citée in EIE, secteurs 700, *Conseil, Etudes, Services informatiques*, 1995, p. 43.

En effet, le développement d'activités d'infogérance rend nécessaire la définition d'un cadre analytique adapté. Dans cette perspective, Chalos (1995) pose en particulier le problème du caractère mutuellement profitable ("win-win situation") du développement de l'externalisation d'activités, en particulier de services d'information, pour les fournisseurs de services et leurs clients. L'auteur souligne d'emblée que les observations empiriques suggèrent que les entreprises ne réalisent pas souvent les bénéfices auxquelles elles s'attendaient, tout simplement

Tableau 2 :
Exemples de contrats d'externalisation
d'activités immatérielles

firme cliente	objet du contrat	prestataire (s)	durée	montant
<u>USA</u>				
• Kodak	traitement de données	divers	5 à 10 ans	500 M \$
• General Dynamics	services d'information		10 ans	3000 M\$
• Continental Bank	exploitation de réseaux		10 ans	700 M \$
• Texas Air	traitement de données	EDS	10 ans	4000 M\$
• GE	informatique bureau		5 ans	500 M \$
• Bethlehem Steel	stockage de systèmes		en cours	-
• First Bank Systems	audit interne		en cours	-
• Rank Xerox	réseau mondial	EDS	10 ans	10 mdsF
• Home office	informatique de gestion	Sema Group	-----	-----
• Société Générale	traitement de l'inf.	EDS	non spécifiée	1 Md F
• Printemps	traitement de l'inf	GSI	non spécifiée	nonspéc.
• Conseil Général du Vaucluse	traitement de l'inf.	SG2	-----	100 MF

Source: Chalos, *op. cit.*, p. 32, EIE, secteurs 700, *op.cit.*

parce qu'elles ont sous-estimé les coûts de transaction et de coordination. Par ailleurs, dans les décisions d'externalisation, les coûts de production marginaux peuvent désavantager les activités internes par l'intégration de coûts d'activités non génératrices de valeur ajoutée.

Ceci est particulièrement important à noter, compte tenu de la taille des contrats en jeu (tableau 2). Kodak a entièrement externalisé son centre de traitement de données à divers prestataires de services pour environ 500 M \$ sur 5 ans. Texas Air a adopté la même approche pour ses actifs de traitement de données, avec EDS, payés par celle-ci 250 millions de dollars. En retour, la filiale de General Motors a eu un contrat de 4 milliards de dollars sur 10 ans pour assurer ces services.

Parmi les facteurs justificatifs de l'externalisation⁵:

- le fait, en premier lieu, que les fournisseurs bénéficient d'économies d'échelle et d'économies de compétence (economies of skills);
- la nécessité de se concentrer sur son métier de base;

⁵ voir par exemple les enquêtes de PA Consulting Group, *IT outsourcing 1994*, de Sofres-Sligos sur l'infogérance, notamment dans la banque, ainsi que Chalos, *op. cit.*

- l'opportunité de libérer du temps du "management";
- la possibilité de réduire les investissements en actifs physiques dédiés et en personnel;
- la possibilité de traiter des activités pour lesquels des obstacles au changement sont forts;
- la nécessité de faciliter l'accès à une technologie plus performante;
- la nécessité de faciliter l'introduction de nouvelles applications;
- la possibilité de convertir des charges fixes en charges variables;
- l'opportunité de changer la perception de la nature des charges externalisables: des charges réelles et non plus seulement des charges d'imputation.

A partir de là, la question qui se pose est bien celle de la réalisation de l'ensemble de ces attentes, sur longue période ; autrement dit, il convient d'analyser les implications en termes de coût, de contrôle et de stratégie d'entreprise.

Deux études, citées par Chalos, indiquent clairement que les coûts de transaction (ex ante)⁶ et de coordination (coût de transaction ex post)⁷ sont souvent sous-estimés, et qu'en tout état de cause, les contrats à long terme signés doivent nécessairement faire l'objet de révisions :

- une étude du Boston Consulting Group auprès de 100 firmes industrielles au USA, en Europe et au Japon indique que plusieurs entreprises estiment que les coûts totaux s'accroissent plutôt avec l'externalisation;
- une étude de Gateway Consulting Information survey auprès de 1700 responsables de services informatiques indique que si les perspectives de réduction de coût à court terme sont séduisantes, l'économie réelle des contrats à long terme est "au mieux troublante et au pire très coûteuse". Selon cette étude, la plupart des contrats devaient donner lieu à révision.

Par ailleurs, l'enquête de PA, précitée, souligne par exemple que 40% des dirigeants interrogés étaient incapables de fournir une estimation des économies réalisées grâce à l'externalisation. Ce qui témoigne de l'insuffisante préparation de certains dirigeants et leur

⁶ coûts de recherche pour trouver un fournisseur fiable et compétitif et coûts de discussion et d'établissement formelle du contrat. Pour Continental Bank, par exemple, les coûts de recherche incluent des coûts de personnel technique des différentes parties de la banque sur 2 mois. Du personnel de niveau direction générale ainsi que des consultants spécialisés ont été engagés pour l'occasion. Pour Kodak, l'établissement de contrats a nécessité l'implication de centaines de personnes dans l'évaluation et la négociation de contrats avec différents fournisseurs. Des coûts de transfert notamment de licence et de logiciels, ainsi que des pénalités pour rupture anticipée de contrats, et enfin des coûts de licenciement de personnel, sont à inclure dans les coûts de transaction ex ante (Chalos op. cit.).

⁷ coûts d'organisation, de contrôle et de coordination de tous les échanges durant la vie du contrat, et notamment coût de suivi de la réalisation des différentes spécifications des contrats.

manque de vision globale, et donc la nécessité pour eux d'intégrer la logistique informationnelle comme composante à part entière de leur réflexion et action stratégiques.

Ceci est particulièrement critique pour des secteurs comme les services financiers (banque et assurance) pour lesquels l'informatique et les télécommunications constituent des composantes clés de coût et de valeur, notamment pour les organisations de taille moyenne. Selon une enquête de la Sofres⁸ auprès de 65 dirigeants d'établissements financiers de taille moyenne en France, la croissance du marché de l'infogérance est de 15% par an, et deux tiers au moins d'entre eux envisagent cette option.

L'externalisation d'activités de logistique informationnelle n'est pas sans risque. En Grande Bretagne notamment, de nombreux cas d'échec ont été relevés et il y a eu des batailles juridiques importantes s'agissant de la fin des contrats. L'enquête PA de 1994 a abouti à un taux d'échec élevé : 26% des participants à l'enquête ont décidé de ré-internaliser l'activité de traitement d'information jusque là externalisée.

Les risques et inconvénients de l'externalisation (notamment sous la forme de contrats d'infogérance) sont nombreux comme en témoigne les enquêtes récentes. L'enquête SOFRES-Sligos indique, parmi les inconvénients, par ordre d'importance décroissante: (1) la perte d'information ; (2) les pertes de flexibilité (ce qui est paradoxal puisque c'est l'un des objectifs recherchés); (3) l'absence de gain réel et (4) la perte de confidentialité.

L'enquête PA indique une hiérarchie sensiblement différente, les principaux inconvénients par ordre d'importance décroissante étant les suivants: (1) les dommages au moral du personnel; (2) les problèmes liés au maintien de la qualité de service; (3) le manque de flexibilité du fournisseur; (4) la perte de contrôle de la technologie; (5) la montée des coûts; le temps et l'effort nécessaires à la coordination de l'externalisation et, enfin (6) la perte de contrôle de compétences relatives aux activités clés.

L'importance du premier facteur ("morale des troupes") montre que dans beaucoup de cas, l'externalisation est utilisée, ou tout au moins ressentie, comme un outil de réduction des effectifs et d'« outplacement ». Parmi les autres facteurs, il convient de souligner le risque de perte de compétences clés et l'insuffisante maîtrise des coûts.

L'existence d'autres risques (et donc d'incertitude) liés à l'externalisation d'activités de logistique informationnelle (et plus généralement d'activités immatérielles) doit être souligné (Chalos, op.cit.) :

- risque de violation d'information protégée par des droits de propriété intellectuelle;
- risques liés à la stabilité financière du fournisseur;
- risques liés au non investissement ou à l'insuffisance d'investissement des fournisseurs de services dans les développements technologiques qui s'imposent;

⁸ cité par *les Echos*, 18 octobre 1995.

- risques inhérents à l'asymétrie d'information entre les fournisseurs et leurs clients.

2.2.1. Une vision trop optimiste des performances réalisables ?

Les analyses généralement présentées de l'externalisation tendent à développer une approche optimiste - a priori-, de l'externalisation. L'effet KODAK tend à jouer pleinement de ce point de vue. Tel est le point de vue développé par Lacity et Hirschhein (1993) dans leur recherche l'externalisation de systèmes d'information dans 36 entreprises aux USA. L'analyse développée ici est intéressante, notamment de par la méthode utilisée. Celle-ci, contrairement à certains des travaux antérieurs qui ont consisté en un développement d'une approche quantitative d'enquêtes administrées, a consisté en le développement d'une analyse sur la base d'entretiens approfondis (généralement plusieurs entretiens) au sein des entreprises interrogées.

L'approche développée par les auteurs se réfère à deux modèles spécifiques : une approche en termes de coûts de transaction et une approche en termes de processus de décision politique (Pfeffer, 1991).

A partir des études de cas, les auteurs dégagent un ensemble d'enseignements , notamment s'agissant de trois points essentiels à la problématique ici considérée :

- la vision des systèmes d'information par les dirigeants (le Senior Management).
- les raisons de lancement d'analyses d'opportunité d'externalisations par les responsables informatiques;
- l'existence de 'mythes' développés autour du couple coût-avantage de l'externalisation.

2.2.2. La vision des dirigeants : Système d'information = centres de coût

S'agissant du premier point, un certain nombre d'éléments d'évaluation ont été présentés. Premièrement, la fonction Système d'information n'est pas perçue comme une source d'avantage stratégique (et ceci est probablement spécifique au contexte américain), mais plutôt comme un centre de coûts, qu'il convient de minimiser. Deuxièmement, et là encore ceci correspond à une spécificité américaine, cette fonction est dotée d'un niveau hiérarchique- et donc de pouvoir- généralement faible. Enfin, les dirigeants se posent la question de la réalité de la valeur créée par les systèmes d'information. Du point de vue de l'analyse économique et politique, ces éléments tendent à suggérer que la difficulté de la mise en évidence de la valeur créée par les systèmes d'information d'une part, et le faible positionnement hiérarchique des responsables informatiques d'autre part, amènent ces dernières à développer des manœuvres et des arguments destinés à mettre en évidence de manière directe ou indirecte la réalité de la valeur créée par leurs activités.

2.2.3. L'intérêt des responsables informatiques pour l'étude de faisabilité de l'externalisation

Si les dirigeants se posent la question de la réalité de la valeur créée par les fonctions Systèmes d'information, alors les responsables de celles-ci ont tout intérêt à adopter une attitude pro-active, autrement dit, à prendre les devants, en lançant des études de faisabilité, dont les résultats sont susceptibles de mettre en évidence une valeur créée réelle.

L'étude de Lacity et Hirschhein apporte à ce niveau des éléments d'évaluation montrant les raisons ayant conduit les responsables des SI à prendre des initiatives :

- la réaction à l'impératif d'efficience;
- le besoin d'acquérir de nouvelles ressources;
- la nécessité de « prendre le train en marche » (reaction to the bandwagon) de l'externalisation;
- la nécessaire réduction de l'incertitude;
- l'opportunité de supprimer une fonction à problèmes;
- la nécessité de renforcer la crédibilité de la fonction technologies de l'information.

2.2.4. Une vision trop optimiste de l'externalisation : quelques mythes

A la suite de leur évaluation, les auteurs ont souligné l'existence de quelques mythes relatifs à une meilleure efficience présumée des prestataires, notamment celles relatives à l'efficience de production de masse pour les équipements, les logiciels et les coûts par MIPS.

Les auteurs soulignent en particulier que les sources d'information publiques fournissent une vision trop optimiste de l'externalisation de systèmes d'information. En particulier les économies de 50% souvent citées sont largement basées sur des attentes, plus que sur des réalisations. Nous retrouvons là l'intériorisation de l'effet KODAK par la plupart des dirigeants et les incertitudes relatives aux performances effectives des contrats conclus, soulignées plus haut (Chalos, entre autres).

Comme dans le cas de la R&D, une ouverture des compétences internes à la concurrence, une meilleure régulation des contrats externes, notamment par la généralisation de procédures d'audit, sont parmi les options à considérer, en vue de faire face à ces risques et incertitudes.

Au total, la nature de la relation contractuelle apparaît comme particulièrement critique dans le cas de l'externalisation d'activités immatérielles informatiques. Les éléments d'évaluation disponibles permettent de formuler plusieurs éléments de conclusion d'étape : premièrement, le contrat est le cadre indispensable à la réduction des coûts, un contrat le plus complet possible (mais un contrat ne peut tout prévoir); deuxièmement, l'externalisation est un pari sur une relation; troisièmement l'externalisation sélective, c'est-à-dire alliant production interne et externalisation apparaîtrait comme la forme la plus appropriée de maîtrise des coûts (Lacity, Willcooks, et Feeny, 1996); quatrièmement

l'externalisation est une modalité d'introduction du marché, et enfin l'externalisation est un moyen de disposer de ressources financières critiques, surtout pour les entreprises en difficulté.

Les éléments d'évaluation disponibles pour la fonction logistique informationnelle - et plus généralement ceux relatifs aux activités immatérielles-, permettent de formuler des hypothèses analytiques, relatives à la performance observable, suite à la conclusion de contrats d'externalisation.

2. Externalisation et performance

Y-a-t-il une relation entre niveau d'externalisation et performance ? C'est la question à laquelle s'est notamment intéressé Mosakowski (1991), à partir de l'étude des performances économiques (à travers l'analyse des ventes et du résultat net) de 166 entreprises informatiques américaines, à partir d'une approche basée sur la théorie des coûts de transaction. Les deux hypothèses de base formulées par l'auteur, ont été confirmées par son analyse :

- l'externalisation de la R&D sera négativement associée aux performances économiques de l'entreprise;
- les performances associées à l'externalisation de la R&D seront moindres que celles associées aux contrats relatives aux fonctions Vente et Services.

Plus généralement, les évaluations disponibles tendent à suggérer que les performances attendues ne sont pas toujours au rendez-vous.

Les analyses antérieures tendent à suggérer l'existence d'un réel problème d'observation des performances attendues lors de la conclusion de contrats d'externalisation. La performance est ici considérée principalement du point de vue de l'évolution des coûts observés, même si la perte de valeur qui peut en résulter ne doit pas être sous-estimée.

En effet, En l'absence d'évaluations irréfutables, il y a un doute sur la réalité de la performance. La problématique de la performance peut être considérée au regard de quatre thématiques distinctes : (1) l'existence de coûts cachés liés aux coûts de transaction et de coordination; (2) la difficulté de comparer les coûts internes de l'entreprise avec ceux des prestataires ; (3) le problème du traitement des éléments intangibles lors de contrats d'externalisation.

2.1. La non disponibilité d'informations détaillées sur les coûts

L'information disponible sur les contrats d'externalisation tend à suggérer que dans la plupart des cas, une vue détaillée des coûts internes avant externalisation n'est pas

disponible. Ceci a été souligné par de nombreuses enquêtes conduites au cours des dernières années. La plupart des contrats ont été conclus sur la base de la nécessité de prendre «le train en marche » de l'externalisation.

2.2. L'existence d'importants coûts cachés

La plupart des travaux d'évaluation de l'externalisation des activités immatérielles ont été conduits par référence à la théorie des coûts de transaction. D'autres se sont référés au cadre analytique de la théorie de l'agence (Jensen and Meckling, 1976).

Si l'on exclut les arguments développés par les prestataires, la plupart des évaluations ont souligné l'existence d'importants écarts entre les performances annoncés (des réductions de coûts de l'ordre de 20 à 50%) et les performances effectivement enregistrées. De plus, d'importants coûts cachés apparaissent lors de la mise en œuvre des contrats : une définition insuffisante des besoins de l'entreprise, une surestimation de la performance des prestataires (du fait du problème de l'asymétrie d'information), la difficulté d'anticipation des performances de la technologie et de ses coûts et demandes liées; l'émergence, chemin faisant, de coûts liés à des tâches de coordination non anticipées par le contrat et, finalement, une insuffisante définition du contenu des contrats.

2.3. L'existence de risques potentiels, ... mais aussi d'opportunités

L'externalisation d'activités immatérielles, notamment celles comportant de forts savoirs tacites, représente un risque important à long terme en termes de maintien d'avantages compétitifs pour l'entreprise. Ceci est évident dans le cas d'activités de Recherche et Développement. Mais ceci peut concerner toute activité de la chaîne de valeur. En suivant la taxonomie de Winter, dans une situation où le savoir se caractérise par sa dimension tacite, non articulée, complexe et élément d'un système, il y a un risque de destruction de processus 'performants' , du fait de l'externalisation.

A l'opposé, lorsque le savoir est clairement articulé, simple et indépendant, il peut y avoir un intérêt à un transfert, à condition que celui-ci ne soit pas en contradiction avec les options stratégiques de base de l'entreprise. En d'autres termes, il peut y avoir valorisation de savoir, sous la forme de cession de « goodwill » par exemple.

2.4. Coûts internes versus coûts externes, manœuvres tactiques et problème de l'asymétrie de l'information

la revue de la littérature et les interviews avec les managers en charge des aspects comptables de l'externalisation montrent qu'il y encore d'importantes difficultés dans l'établissement de coûts pour les activités immatérielles, en particulier ceux relatifs à la période (l'année) de référence. Or nous savons que du stricte point de vue comptable, le recours à une méthode plutôt qu'à une autre (ABC, ABM,...) a une incidence sur la vision

des coûts dans une organisation. Mais, s'agissant de l'externalisation, le problème est davantage complexe, et au moins six points clés sont à considérer .

2.4.1- la difficulté de comparer des processus internes avec des processus externes. La décision d'externalisation pour les activités immatérielles est notamment basée sur l'argument que du strict point de vue des coûts, les prestataires sont plus efficaces que leurs clients. Ceci présuppose naturellement une homogénéité des processus considérés. Il n'est pas évident qu'un processus de facturation ou de développement d'un nouveau composant électronique soit similaire d'une organisation à une autre. Le problème est plus complexe pour certaines activités dites de « support fonctionnel », pour lesquelles n'existerait pas de marché de référence clairement établi. De plus, nous devons considérer la relation étroite existant entre les processus internes eux-mêmes, dans une perspective de création de valeur (C'est la raison pour laquelle Novotel en France a décidé de réinternaliser l'entretien de ses chambres, une activité jusque là externalisée).

- **2.4.2- La contrainte de temps.** Les contrats d'externalisation sont basés sur des estimations actuelles de coûts. Ils sont généralement conclus pour des périodes de l'ordre de 5 à 10 ans. Dans ce cadre, il est extrêmement difficile d'anticiper l'évolution des coûts du fait de l'existence d'importantes contingences : le niveau de demande pour les activités externalisables, l'évolution technologique et l'organisation de l'offre. Pour les technologies de l'information et de la communication, il s'agit là d'une contrainte majeure. D'où l'importance de se référer à des étalonnages réguliers dans les contrats, parallèlement à l'adoption de contrats les plus courts possibles.
- **2.4.3- Les manoeuvres tactiques.** Eliminer une activité à problèmes constitue parfois un argument utilisé dans le processus de décision par le Senior management. Comme il a été souligné par Chalos, « avant d'externaliser, les entreprises doivent comprendre tous les aspects relatifs aux coûts de production, de coordination et de contrôle. En agissant ainsi, il peut paraître non nécessaire de recourir à une firme extérieure, en rendant les sources internes plus attractives. Par exemple, les fournisseurs de services à l'intérieur d'une entreprise sont traditionnellement organisés comme des centres de coût. Les services de coût peuvent ou ne peuvent pas être facturés aux utilisateurs ». En d'autres termes, les manoeuvres tactiques ne sont pas à sous-estimer lorsque l'on traite de la décision d'externalisation de services.
- **2.4.4- Quelle période de référence choisir ?** Ce problème est lié au précédent. Il y a souvent une importante négociation à ce sujet entre les entreprises et leurs prestataires. Quelle période doit-on retenir dans la détermination des futures performances : les six derniers mois ou une moyenne des trois dernières années ? En fonction de la période retenue, le résultat en termes de performances attendues sera différent.
- **2.4.5- Considérer les options alternatives.** Le principal argument utilisé dans les contrats d'externalisation est celui du retour des entreprises sur leur métier de base. Comme il a été souligné par ailleurs (Bounfour, 1998), cet argument est discutable, en raison de son caractère fondamentalement contingent. De plus, du point de vue de la

performance, des options alternatives sont à considérer, avant tout décision d'externalisation, l'externalisation apparaissant comme une option parmi d'autres.

- **2.4.6- L'asymétrie de l'information.** L'asymétrie de l'information est consubstantielle à toute relation contractuelle. Il s'agit là d'une hypothèse implicite à la théorie des coûts de transaction et de coordination. L'asymétrie de l'information concerne différentes dimensions de la performance du prestataire, en particulier en termes de qualité de service, de coûts reliés et plus généralement de comportement effectif. La réduction de cette asymétrie nécessite la mise en œuvre de mécanismes d'audit par les clients. Les procédures d'étalonnage constituent également des leviers de réduction de cette asymétrie.

3. Externalisation, logique stratégique et identité de l'entreprise

A l'exemple des accords de coopération inter-firmes, le développement de mouvements d'externalisation d'activités immatérielles soulève plusieurs questions théoriques et pratiques: comment définir les nouvelles frontières des entreprises ? Comment fixer leur permanence et suivre leur mobilité ? Quelles sont les implications d'un tel développement sur l'identité de l'entreprise et, enfin, comment intégrer cette nouvelle dimension dans le champ de la réflexion et de l'action stratégiques ?

Les modes de production et de consommation d'immatériel, notamment de services, par les entreprises sont généralement déterminés par les options stratégiques mises en œuvre. A ce niveau, le retour sur le "métier de base" a été l'option jusqu'ici dominante, aux termes de laquelle toute activité considérée comme non directement liée au métier de base ("Core business") est soit cédée, soit externalisée sur le marché. Il en est généralement ainsi des activités de services professionnels (traitement de l'information, télécommunications, logistique, autres services à valeur ajoutée). Mais privilégier cette option soulève un certain nombre de problèmes théoriques et pratiques, dont le traitement ne peut se réduire au seul argument de maîtrise de coûts, y compris de coûts de transaction (un système expert, un système de CAO, pour une entreprise d'aluminium ou d'aéronautique, doivent-ils être systématiquement être considérés en dehors du métier de base de l'entreprise, et si oui, selon quels arguments ?).

3.1. La logique « externe » : les modalités contractuelles fondées sur le savoir

Les enquêtes et études empiriques citées plus haut indiquent clairement que les entreprises sous-estiment les coûts de transaction relatifs à l'externalisation d'activités immatérielles, notamment celles relatives au traitement de l'information. Plus généralement, comme l'a suggéré Teece, la théorie des coûts de transaction permet de suggérer des modes de gouvernance adaptés aux activités basées sur le savoir (ici le savoir-faire) à travers une double dimension: le niveau d'appropriabilité et les fréquences de transfert. Mais une bonne

maîtrise de ces transactions suppose parallèlement une bonne définition des ressources et compétences à maîtriser, notamment dans une perspective fonctionnelle. A ce niveau l'analyse des modes de production de savoir suggérée par Nonaka (1994) est intéressante. Du point de vue de la problématique de l'externalisation, la différenciation savoirs implicites, savoirs explicites est importante, car elle met en évidence la complémentarité des savoirs. Comme il a été souligné plus haut, dans le cas de transfert d'une activité dans lesquelles la dimension implicite est prédominante, il est évident que l'organisation transférante perd une part clé de son patrimoine immatériel, nécessaire à sa compétitivité. Ceci est d'autant plus important à noter que dans beaucoup de contrat, le client n'est aucunement maître des l'allocation des ressources humaines externalisées. Il convient également d'ajouter que l'éclatement des ressources, résultant nécessairement de l'externalisation, est en lui même porteur de risques de destruction de processus de création de savions, jusque là maîtrisés par l'entreprise.

D'autre part, cette différenciation permet de mettre en évidence la caractère stratégique ou non des savoirs considérés, ceux définis comme non stratégiques pouvant être ramenés au rang de 'commodities'. A ce niveau, la taxonomie suggérée par Winter est fortement suggestive. En effet, un savoir est d'autant plus stratégique qu'il comporte un caractère inimitable par la concurrence, c'est-à-dire fortement spécifique à l'organisation. Les critères à considérer à ce niveau sont ceux relatifs au caractère tacite des connaissances, à leur niveau de complexité, et à leur intégration comme éléments d'un système notamment.

L'externalisation de savoirs critiques peut donc comporter un risque pour l'entreprise, qui sont autant de coûts cachés : et notamment ceux liés aux savoirs implicites, difficilement remplaçables. Elle peut également représenter une opportunités, par une valorisation de savoir, sous la forme d'un good-will par exemple. En tout état de cause, une bonne maîtrise de '*l'arbitrage transactionnel*' suppose parallèlement une bonne définition des ressources et compétences à maîtriser, notamment dans une perspective fonctionnelle.

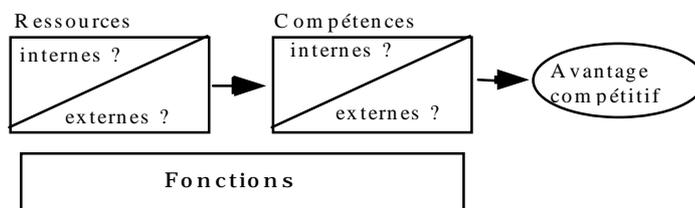
3.2. a logique « interne »: une approche centrée sur les ressources fonctionnelles

Parallèlement à la définition d'une stratégie « externe », la définition et la mise en œuvre de stratégies efficaces fondées sur les ressources immatérielles apparaît comme option valorisante pour l'entreprise, et ce à travers le triptyque: ressources/compétences/fonctions (figure 2), avec l'objectif ultime de forger et renforcer un avantage compétitif pour l'entreprise.

En termes analytiques, Il convient donc de partir de la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise en vue de déterminer les éléments fondamentaux, qui amènent les entreprises à arbitrer entre internalisation et externalisation de services. Une telle démarche permet la constitution d'un corpus théorique permettant de répondre de manière satisfaisante aux questions de stratégie que cette problématique comporte.

Figure 2 :

Ressources, compétences, et externalisation



En effet, comme il a été souligné dans un rapport d'activité de l'une des premières firmes européennes de services de conseil et d'informatique (consacré à l'outsourcing): "*Ce n'est pas la capacité de performance économique de l'informatique qui est en cause, mais bien plus l'incapacité générale à mesurer celle-ci. La difficulté d'apprécier le retour sur investissement des systèmes d'information tient à la variété des méthodes employées par les uns et les autres, au manque de données fiables permettant des comparaisons, à la jeunesse de la formation théorique sur le sujet.*"^{9,10}

L'externalisation n'est pas limitée ici au "Facilities management" qui consiste à reprendre tout ou partie des ressources internes (équipements, logiciels, réseaux, équipes, locaux...) d'une entreprise, mais à tout processus d'acquisition d'activités immatérielles sur le marché (et dont le Facilities Management. n'est que l'un des modes de transactions possibles).

Mais par rapport à la dynamique de définition et de renforcement d'un avantage compétitif et au rôle de l'immatériel, c'est surtout l'externalisation/ internalisation qui pose problème, notamment parce qu'elle n'a pas fait l'objet jusqu'ici d'une évaluation exhaustive. Les éléments analytiques disponibles sont en effet parcellaires, et l'on ne dispose pas encore du cadre méthodologique (à caractère systématique) adéquat.

Le retour des entreprises sur leur métier de base apparaît, certes, comme une option logique, compte tenu de l'exacerbation de la concurrence et de l'inefficacité relative des stratégies conglomérales. L'optimisation des coûts est également un élément essentiel de compétitivité. Mais il convient d'aller au delà de ces facteurs considérés individuellement, en adoptant une approche beaucoup plus systématique de l'analyse de la compétitivité et du rôle des services professionnels, et plus généralement de l'immatériel, dans cette compétitivité.

Comme il a été montré plus haut, sur un plan analytique, la dynamique de l'externalisation des services par les entreprises (et plus généralement les organisations) peut être approchée

⁹ Rapport d'activité Cap Gemini Sogeti , 1991.

¹⁰ souligné par l'auteur

à partir de la problématique des coûts de transaction. En pratique, les entreprises industrielles font toujours un va-et-vient entre l'externalisation (le marché) et l'internalisation (la hiérarchie) comme le montre l'exemple de l'automobile. Certains constructeurs automobiles ont eu tendance à externaliser totalement leurs services de traitement de l'information et de télécommunications en période de difficulté; services aussitôt internalisés dès que la situation financière de ces entreprises s'est améliorée. Le cas de ce secteur montre bien la difficulté d'une approche systématique de la problématique de l'externalisation de services. Par ailleurs, plusieurs auteurs "insistent sur l'existence de rapports contractuels qui vont au delà des transactions normales du marché sans aller, toutefois, jusqu'à l'intégration totale". (Jacquemin, 1985). En effet, ceci sera notamment de plus en plus observable dans les domaines essentiels du traitement, transport et stockage de l'information, l'une des ses modalités étant "*la mise en commun de ressources informationnelles.*" (Curien, Gensollen, 1988).

La mise en œuvre de telles stratégies - que l'on peut rapprocher sur un plan plus général des stratégies dites d'impartition (Barreyre, 1969), ou de croissance contractuelle (de Montmorillon, 1989) pose problème au décideur et à l'analyste : leur traitement nécessite des développements qui doivent aller au delà des arguments présentés par des intervenants internes ou externes à l'entreprise. Trois points en particulier méritent, de notre point de vue, une attention particulière:

- la question de l'identité de l'entreprise face à l'émergence de frontières sans cesse mouvantes;
- l'intérêt et les limites du facteur coût dans l'externalisation d'activités¹¹;
- les implications du développement de l'externalisation d'activités pour l'analyse stratégique moderne.

Un autre point essentiel à considérer concerne l'analyse des risques/opportunités pour les entreprises, lesquels peuvent découler de la dynamique d'intellection globale et de mise en réseau ("networking") de l'ensemble du tissu "productif". Une dynamique de fragmentation et de ré-agrégation des structures et activités des entreprises est désormais enclenchée (Weiss, 1994) et dont il convient d'anticiper les retombées sur les stratégies à mettre en œuvre

3.3. Externalisation et identité de l'entreprise

La question de la permanence de l'identité de l'entreprise est aujourd'hui clairement posée par le développement d'activités externalisées. Comme l'a souligné récemment Jacques Khelif, à partir de son expérience syndicale des industries chimiques, "la question de fond que finit par poser cette question d'externalisation systématique est de savoir ce qu'est l'entreprise, et si elle peut être saucissonnée impunément, pour elle même mais aussi pour ceux qui la forment et pour tout ce qui concerne les relations sociales" (Khelif, 1994).

¹¹ subsidiairement, la question de la fiabilité des informations disponibles sur les structures de coût mérite également d'être posée.

Kheliff, après avoir, souligné que ce phénomène d'externalisation a débuté avec des activités immatérielles à faible valeur ajoutée (gardiennage, nettoyage, transport), indique que dans un domaine précis - la maintenance des installations, l'externalisation des tâches "a révélé nombre d'effets pervers". Il cite l'exemple récent, d'accidents mortels survenus dans des entreprises de pétrole et de la pétrochimie, qui mettent en évidence, selon lui, les risques qui résultent de la juxtaposition de salariés en charge des installations et d'intervenants ponctuels, extérieurs à l'entreprise.

Dans ces industries, l'externalisation s'étend aujourd'hui à d'autres fonctions jusque là non ou faiblement concernées telles que la recherche, l'ingénierie, ou les services administratifs.

L'auteur conteste le caractère fondé des deux arguments généralement avancés par les directions générales pour justifier une telle approche: la nécessité de se concentrer sur le cœur des métiers de l'entreprise et l'opportunité de bénéficier d'économies d'échelle de services assurés par des firmes spécialisées. S'agissant du premier point, l'auteur pose le problème du caractère figé des compétences qu'une telle approche comporte. Selon lui, "Le credo du "cœur de nos métiers" renvoie à une vision très taylorienne du travail dans l'entreprise. Et ce alors même que la dynamique de changement de l'organisation du travail conduit à l'émergence de nouveaux métiers qui s'affranchissent des frontières des métiers traditionnels. S'agissant du second argument, l'auteur pose le problème des coûts de transaction nécessaire à la maîtrise de tâches externalisées car, selon lui, " le coût des articulations à assurer en continu entre les différentes composantes de l'entreprise-puzzle serait considérable. Les interfaces indispensables seraient en effet complexes et coûteuses à construire et encore plus à entretenir"¹². L'auteur souligne, à ce niveau, la difficulté d'obtention de certification de type "ISO 9000" que la généralisation d'une telle approche est susceptible de poser.

Quel que soit le niveau de pertinence de cette argumentation, elle a au moins le mérite de poser le problème de l'identité de l'entreprise et de sa stratégie, qui doit être revisitée à la lumière de ces développements. Il y a là un champ important pour la réflexion et l'action en management stratégique, à partir d'une vision dynamique des frontières de l'entreprises, de ses fonctions, compétences (Dosi, Teece, 1993) et ressources.

3.4. Externalisation et impératif de cohérence

Externaliser une activité c'est nécessairement préjuger des frontières de l'organisation et de la situation des hommes qui la composent. Nous avons vu que l'argument principal utilisé est celui de 'core business', aux termes duquel des hommes se trouvent- mais pour combien de temps - membres de l'organisation, alors que d'autres se trouvent en dehors de ses frontières. Outre le caractère fondamentalement contingent de l'approche - une approche liée à l'identité des dirigeants aux et aux pratiques managériales du moment, la mise en

¹² ibid.

œuvre d'un tel choix comporte des enjeux et induit des coûts la plupart du temps sous-estimés. Or cette question est clé à la conduite des processus d'externalisation. Il suffit de participer à un séminaire sur l'externalisation pour s'en convaincre. La plupart des discussions, attentes et avis exprimés par les acteurs de l'externalisation eux-mêmes (les cadres), butent sur cette question, au delà des quelques recettes et instruments prodigués par des intervenants plus ou moins spécialistes. Plus généralement, apparaît le problème de la différenciation statutaire entre personnes, selon que leurs fonctions sont incluses dans le cœur d'activité de l'entreprise, ou au contraire en sont exclues. L'externalisation porte en germe un développement de différents niveaux d'appartenance social, statutaire et finalement humaine. Le champ du 'core business' tend à se réduire, et avec lui les ressources humaines considérées comme clés. A travers cette dynamique, émerge bien le problème clé de la cohérence de la stratégie, à la fois dans son expression et sa mise en œuvre.

4. Conclusion

Ce texte s'est efforcé de montrer comment le problème de l'externalisation des activités immatérielles est de nature fondamentalement stratégique : l'externalisation ne devant en aucun cas être considérée comme une simple modalité d'allocation de ressources. Cette question, qui concerne une pratique managériale encore en émergence, doit notamment être considérée en tenant compte de deux exigences majeures : la performance réellement observée et la question du maintien de l'identité des organisations face à des frontières de plus en plus instables.

Bibliographie

- Barney, (1991),** 'Firms resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, vol 17, n°1, pp 99-120.
- Barreyre, P.Y.** (1969), *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.
- Bounfour, A.** (1998) , *Le Management des Ressources Immatérielles, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod.
- Bounfour, A.** (1996), 'L'externalisation d'activités immatérielles, propositions pour un cadre méthodologique', communication au 3ème congrès mondial de l'IFSAM, International Federation of Scholary Management. Paris, 8- 11 juillet.
- Bounfour, A** (1995), 'Immatériel et stratégies compétitives, éléments de problématique', Communication au 4ème congrès de l'AIMS, Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-5 mai.
- Chalos, P.** (1995). 'Costing, control, and strategic analysis in outsourcing decisions', *Journal of Cost Management*, winter. p. 31-37.
- Coase, R.H.** (1937). 'The nature of the firm', *Economica*, in Readings in Price Theory, Volume VI, chapter 16, selected par G.J. Stigler et K.E. Boulding, Richard D. Irwin, 1952.
- Cœurdroy, R. B. Quelin,B.** (1994), *L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques*, HEC, Les Cahiers de recherche, CR 513/1994.
- Collis, J.** (1991), 'A resource-based analysis of global competition', *Strategic Management Journal*, vol. 12, p 49-80.
- Curien, N., M. Gensollen,M.** (1988), « Réseaux de télécommunications et fluidité des marchés: vers une nouvelle définition de l'entreprise », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. III, n° 4/88.
- Dierickx, I., Cool, K.** (1989), 'Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage', *Management Science*, p. 1504-1513.
- Dosi, G., D.Teece, D.** (1993), *Organisational competencies and the boundaries of the firm*. CCC working paper n° 93, University of California, Center for Research in Management, February.
- Gabriel, H. J-L Jacquier, J-L** (1994), *La théorie moderne de l'entreprise*, Economica
- Gaffard, J-L.** (1990), *Economie Industrielle et de l'innovation*, Dalloz.
- Galant, S.** (1995), "Externaliser des projets de R&D: un atout pour la compétitivité des entreprises", Les journées de la recherche et de l'innovation industrielle, MGI, October 1995.
- Grant, R.M.** (1991). 'The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation', *California Management Review*, Spring, pp.114-135.
- Itami, H** (1987) , *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press.
- Jacquemin, A.** (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica - Cabay,
- Jensen, M.C., Meckling, W.H.,** (1976), 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Owxnership structure', *Journal of Financial Economics*, n°3, 1976, p 305-360.
- Joffre,P.** (1987), l'économie des coûts des transactions, in G. Charreaux (et al.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica,
- Kein, P.G., H.A. Shelanski,H-A** (1994), *Empirical research In transaction Cost Economics : A survery and Assessment*, University of California, Walter A. Haas School of Business, PH.D. Working Papers Series.
- Khelif, J.** (1994), Externalisation et performance globale, *Le Monde* (Initiatives), mercredi 31 août 94, p. IV (Tribune).

- Lacity, M., Hirschheim, R. (1993)**, *Information Systems OUTSOURCING, Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons.
- Lacity, M.C. , Willcocks, L.P (1995)**, 'Interpreting information technology sourcing decisions from a transaction cost perspective : findings and critique »; *Accounting, Management & Information Technology*, Volume 5, n° 3/4, pp. 203-244.
- Lacity, M.C. , Willcocks, L.P, D. F. Feeny (1996)**, ' The value of selective IT sourcing', *Sloan Management Review*, Spring, volume 37, n° 3.
- Montmorillon, B. (de) (1989)**, 'La croissance contractuelle', *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 1989.
- Montmorillon, B. (de) (1989)**, 'Croissance de l'entreprise', in *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de P.Joffre et Y. Simon, Economica.
- Mosakowski, E. (1991)**, 'Organisational boundaries and economic performance : an empirical study of entrepreneurial computer firms', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 115-133.
- Nonaka, I. (1994)**, 'A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation', *Organisation Science*, vol. 5, N°.1, February.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995)**, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- PA Consulting Group, (1994)**, *UK IT outsourcing 1994*.
- Peteraf, M.A. (1993)**, 'The Corestones of competitive advantage : a resource-based view', *Strategic Management Journal*, 14(3), pp 179-192.
- Penrose, E. (1959)**, *The theory of the growth of the firm*, Wiley, N.Y.
- Pfeffer, J. (1981)**, *Power in Organizations*, Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts.
- Pisano, G.F. (1990)**. " The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis ", *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-176.
- Pisano, G.F. (1990)**. " The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis ", *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-176.
- Porter, M. E. (1994)**, 'Towards a dynamic theory of strategy', in Rumlet et al. (ed), *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990)**, 'The Core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, may-june.
- Quinn, J.B. (1992)**, *Intelligent enterprise*, The Free Press. 1992.
- Quinn, J.B., Himler, F.G. (1994)**, 'Strategic outsourcing', *Sloan Management Review*, été, p. 43-55.
- Tapon, F. (1989)**. 'A transaction cost analysis of innovation in the organisation of pharmaceuticals R&D' . *Journal of Economic Behaviour*, 12, p. 197-213
- Teece (1980)**, 'Economies of scope and the scope of the enterprise', *Journal of Economic*
- Teng, J.T.C., Cheon M.J., Grover, V. (1995)**, 'Decisions to outsource information systems functions : testing a strategtheretic discrepancy model', *Decion Sciences* 26(1), 75-103.
- Thompson, J.D., (1967)**, *Organizations in Action*, Mc Graw Hill, New York.
- Ulset, S. (1993)**. *R&D outsourcing and contractual safeguarding*, CCC Workig paper, University of California, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness and Cooperation, April , 45p
- Venkatesan, R. (1992)**, 'Strategic sourcing : to make or not to make', *Harvard Business Review*, November, December, pp 98-107.
- Walker, G., Weber, D. (1984)**, 'A transaction cost approach to make-or-buy
- Weiss, D. (1994)**, « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- Wenerfelt (1984, 1994);

Wenerfelt, B. (1984). 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, Vol 5, 171-180.

Wenerfelt, B. (1989), 'From critical resources to corporate strategy', *Journal of General Management*, Vol. 14(3), pp 4-12.

Willcocks, L., Lacity, M. and G. Fitzgerald, (1995), 'Information Technology outsourcing in Europe and the USA : Assessment issues', *International Journal of information management*, Vol. 15, pp. 333-351, 1995.

Williamson, O.E. (1994), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press. trad. fr. Les Institutions de l'économie, InterEditions,

Williamson, O.E., (1975). *Markets and Hierarchies*, the Free Press.

Winter, S., (1987), 'Knowledge and competence as strategic assets', in. *The competitive Challenge*. Teece , D., ed.