

L'externalisation : une décision sous influence

Christophe BOURGEOIS

et

Aude MARTIN

Agrégé d'économie et gestion

Doctorant, IAE de Lille

CLAREE

IAE de Lille

104 Avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

christophe.BOURGEOIS13@wanadoo.fr

Allocataire de recherche, IAE de Lille

CLAREE

IAE de Lille

104 Avenue du Peuple Belge

59043 Lille Cedex

aude.martin@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Notre étude, avant tout exploratoire, cherche à démontrer le rôle joué par certains facteurs institutionnels dans le recours à des pratiques d'externalisation. Pour cela, nous avons mobilisé l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Quatre thèmes majeurs ont été mis en avant : environnement institutionnel, mimétisme et champ organisationnel, recherche de légitimité et rationalité des comportements institutionnalisés. Ce courant théorique s'avère, par ailleurs, très utile pour comprendre les déterminants des innovations managériales.

Une étude empirique a été menée à partir d'entretiens semi directifs réalisés auprès de trois organisations évoluant dans le secteur de la métallurgie et d'un cabinet de consultants. Les résultats obtenus ont permis de mettre en évidence que l'environnement institutionnel conditionne les dirigeants d'entreprise dans la décision d'externaliser une fonction et d'affirmer l'idée que ce choix est fonction de comportements mimétiques. Si la logique économique semble caractériser l'externalisation, nous ne pouvons toutefois pas rejeter que cette décision relève également d'une logique non économique. Par contre, la recherche de légitimité est moins clairement établie.

L'influence de variables institutionnalisées sur la décision d'externalisation doit inciter les organisations à prendre du recul par rapport à cette pratique apparemment incontournable.

Mots clés : champ organisationnel, environnement institutionnel, externalisation, mimétisme, théorie néo-institutionnelle.

L'externalisation est une pratique dont la diffusion s'est accélérée dans les entreprises depuis le début des années 1990. Aujourd'hui, 62% des entreprises y ont recours (baromètre outsourcing Ernst & Young, 2003) et externalisent en moyenne 4,5 fonctions. Lacity et Hirschheim (1993) en donnent la définition suivante : « l'outsourcing, dans sa forme la plus basique peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne. L'outsourcing se caractérise aujourd'hui par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et des profits ». Cette délégation, conséquence directe du recentrage des firmes, touche toutes les fonctions et principalement les fonctions périphériques au cœur du métier de l'entreprise : des services généraux au service informatique en passant par la distribution et la logistique.

En général, les responsables d'entreprise associent l'externalisation à une baisse des coûts, à l'acquisition de compétences spécifiques et à un partage des risques. Pourtant lors de la décision d'externaliser une activité, d'autres facteurs sont avancés. Par exemple, Loh et Venkatraman (1992) ont montré qu'un accroissement de l'externalisation de la fonction informatique faisait suite à la signature d'un important contrat d'externalisation liant Kodak à IBM. De même, Akoka et Comyn-Wattiau (2001) intègrent des facteurs décisionnels extérieurs à l'organisation tels la législation, les relations interentreprises, les réseaux sociaux de l'entreprise... Barthélemy (2002) met également en avant le fait que les entreprises commencent par déléguer des activités périphériques « peu sensibles » puis externalisent des activités plus proches de leur « cœur de métier ». Il parle de mimétisme interne. Gosse, Sargis et Sprimont (2001) indiquent même que « la logique de mimétisme atténue la rationalité des décideurs en matière d'externalisation »

Il est intéressant de nous attarder sur les causes du recours à l'externalisation : sont-elles uniquement économiques ou existe-t-il des raisons d'un autre ordre qui incitent les entreprises à déléguer certaines de leurs activités ?

Pour répondre à cette question, nous délaisserons les théories habituellement mobilisées par les travaux traitant de l'externalisation (théorie des coûts de transaction et approche par les ressources) et nous nous concentrerons sur l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. Notre objectif est de creuser plus avant la question de l'impact des facteurs institutionnels sur l'externalisation et de démontrer que l'entreprise qui fait le choix de l'externalisation est sous influence du contexte environnemental.

La première partie de cet article sera consacrée au cadre théorique mobilisé. La deuxième partie présentera à la fois la méthodologie que nous avons choisie d'adopter pour mener à

bien cette recherche et les résultats que nous avons obtenus. Dans un dernier temps, nous discuterons ces résultats en nous référant à notre cadre théorique.

1. UN CADRE INSTITUTIONNEL POUR L'EXTERNALISATION

Afin d'établir un cadre conceptuel à notre étude, nous présenterons les principaux thèmes qui ressortent de notre lecture de la théorie néo-institutionnelle d'inspiration sociologique.

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse récent du comportement des organisations. Ce courant est apparu en 1977 avec les productions de Meyer et Rowan complétées par celles de Meyer et de Scott au début des années 1980, puis celles de Powell et Di Maggio avec en point d'orgue l'ouvrage collectif coordonné par ces derniers : *The New Institutional in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press (1991).

La théorie néo-institutionnelle d'inspiration sociologique prend sa source dans des travaux institutionnalistes plus anciens [Selznick (1949), Parsons (1937)] auxquels elle emprunte un certain scepticisme quant à la rationalité des comportements des organisations et la conviction de la prégnance de l'environnement institutionnel sur ces comportements.

Comme nombre de théories en organisation et en sciences économiques, l'approche néo-institutionnelle se fonde sur la remise en cause de la théorie néo-classique. Deux points en sont particulièrement contestés : la rationalité économique des comportements et l'individualisme méthodologique.

En schématisant quelque peu la théorie néo-institutionnelle, nous pouvons y distinguer quatre thèmes majeurs :

- les comportements des entreprises sont influencés par l'environnement institutionnel ;
- les entreprises appartenant à un même champ organisationnel se livrent à du mimétisme ;
- les entreprises sont en recherche de légitimité ;
- ces comportements suscitent un débat sur leur rationalité.

1.1. LA PRÉGNANCE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL SUR LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

Dans leur volonté de dépasser la conception micro-économique fondée sur l'individu, les néo-institutionnalistes mettent l'institution au centre de leur théorie pour expliquer le comportement des organisations. Comme beaucoup d'auteurs, ils se heurtent à la difficulté de définir cette notion d'institution qui recouvre une pluralité de sens et d'éléments. Cependant,

leur manière de considérer l'institution rejoint celle qui est habituellement admise en sciences sociales. C'est ainsi que les lois, les normes, l'Etat, les organismes publics et privés, les marchés, les systèmes économiques, sociaux et culturels ont en commun de susciter des modes de raisonnement et des manières d'opérer qui prescrivent aux individus et aux organisations la façon dont ils doivent se comporter (Di Maggio et Powell, 1991).

La prégnance de l'environnement institutionnel sur les comportements organisationnels est si forte pour Scott et Meyer (1991) qu'ils avancent que le respect des règles du jeu institutionnalisées est nécessaire à la survie et au développement des entreprises. Toutefois, ces règles du jeu évoluent en fonction du temps, des niveaux d'analyse et des interactions entre les variables économiques et celles des organisations et également en fonction des attentes des organisations (Dacin, 1997)

Abrahamson et Fairchild (1999) prétendent que l'évolution des outils de management correspond aux pratiques et faits économiques, sociaux et juridiques d'une époque donnée. Les organisations opèrent dans un environnement qui les influence et qu'elles influencent en retour, leur enchevêtrement les amène à s'influencer réciproquement (Emery et Trist, 1963, Rojot, 2003).

Ces propositions ont en commun d'affirmer l'idée que l'environnement institutionnel détermine le comportement des organisations.

1.2. DES PHÉNOMÈNES DE MIMÉTISME AU SEIN D'UN CHAMP ORGANISATIONNEL

Di Maggio et Powell (1991) démontrent que les organisations en recherche de solutions pour résoudre certains problèmes imitent des pratiques ou des stratégies d'autres organisations qui ont su faire face à ces situations avec succès. C'est pourquoi, à force de rechercher dans leur environnement des solutions appropriées, les entreprises deviennent isomorphes à celui-ci. Le mimétisme et l'isomorphisme sont reliés à une notion fondamentale chez les néo-institutionnalistes : le champ organisationnel.

Le champ organisationnel se caractérise par un ensemble d'entreprises semblables interdépendantes, appartenant à un même domaine d'activité et bénéficiant souvent des mêmes conseils. Les organisations d'un même champ peuvent être clientes, fournisseurs ou concurrentes les unes des autres. Un champ organisationnel est composé d'une ou de plusieurs entreprises pionnières à forte capacité d'influence et de plusieurs entreprises suiveuses.

Le champ organisationnel est une force qui tend à homogénéiser les comportements, il se développe peu à peu une forme de rationalité collective propre au champ (Huault, 2002).

Ainsi, quand une pratique se diffuse, les organisations qui n'avaient aucune raison de la déployer ont toutefois tendance à le faire (Demil, Bensedrine, 1998).

Cependant, ce phénomène de mimétisme au sein d'un champ organisationnel peut être relativement destructeur. Davis (1991) prétend que la propension d'une entreprise à adopter des « pilules empoisonnées » est d'autant plus forte qu'elle est connectée à des entreprises ayant adopté des mesures similaires.

1.3. LA RECHERCHE DE LÉGITIMITÉ

Les auteurs néo-institutionnels pensent que l'institution peut être coercitive. Ce rôle coercitif est tenu par les actionnaires, les marchés, les partenaires (clients, fournisseurs, banquiers...) qui sanctionneraient l'entreprise qui ne se conformerait pas à des comportements institutionnalisés.

Ils montrent que les organisations adoptent des comportements adaptés aux attentes de leur environnement afin d'améliorer leur réputation. Meyer et Rowan (1977) avancent ainsi que les dirigeants utilisent les outils de gestion pour communiquer aux parties prenantes de l'organisation que leur entreprise est conforme aux normes institutionnelles.

Staw et Epstein (2000) confirment ces propos et précisent que les organisations sacrifient à la pratique de management à la mode, non pour rendre leurs tâches plus efficaces mais pour augmenter leur légitimité. Deephouse (1996) démontre que les organisations qui se conforment aux stratégies normalement utilisées par d'autres organisations sont légitimées par les organismes de contrôle et par l'opinion publique. Di Maggio et Powell (1991) ajoutent que les organisations sont en compétition pour la recherche de légitimité.

Les macro institutionnalistes (House, Singh, Tucker, 1986) accordent, quant à eux, une place encore plus importante à la légitimité en estimant que seules les organisations légitimées par l'institution peuvent survivre puisque la légitimité est nécessaire pour que des organisations obtiennent et utilisent des ressources. La légitimité est par conséquent plus importante pour la survie que l'efficacité. Pour les micro-institutionnalistes, le comportement déterminé institutionnellement, devient une routine et est légitimé. (Bresser, Millonig, 2003).

1.4. UN DÉBAT SUR LA RATIONALITÉ DES COMPORTEMENTS INSTITUTIONNALISÉS

La théorie néo-institutionnelle remet en cause l'analyse néo-classique qui repose sur l'optimisation rationnelle des actions individuelles selon un processus synoptique et purement économique. Le mimétisme et le souci de légitimité divisent toutefois les auteurs

néo-institutionnels sur le fait de savoir si les comportements des organisations et de leurs acteurs sont rationnels. Rappelons qu'« est rationnel, le comportement qui conduit à entreprendre l'alternative qui détermine les conséquences les plus favorables » (Simon, 1979 ; Dehouck, 1998).

Pour certains néo-institutionnalistes, l'institution s'apparente à un système de règles qui prescrivent les comportements et limitent le libre arbitre des individus. Ces derniers ne seraient pas conscients que leurs attitudes soient dictées par les institutions. Les acteurs agissent ainsi en référence à des normes sociales plutôt qu'en fonction d'une comparaison rationnelle des solutions possibles (Demil, Bensedrine, 1998).

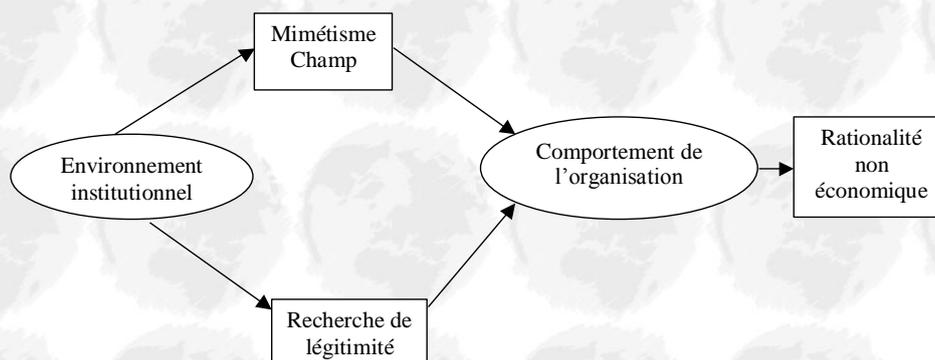
Tolbert et Zucker (1983) constatent que le mimétisme incite à la diffusion de nouvelles pratiques managériales malgré l'absence de motif économique. Di Maggio (1991) ajoute que les organisations agissent non pas pour être efficaces mais pour augmenter leur légitimité.

Pour d'autres auteurs néo-institutionnalistes, il peut être rationnel de se conformer à des règles établies si elles ont fait la preuve de leur efficacité. Powel (1992) avance que l'alignement d'une organisation sur d'autres et le partage de compétences améliorent les performances financières et économiques et aboutissent à la création d'un avantage concurrentiel soutenable. Certains acteurs peuvent retirer un profit individuel dans le respect des règles institutionnalisées (Fligstein, 1991), ils recherchent ainsi une rationalité personnelle.

Il apparaît ainsi que les comportements institutionnalisés relèvent d'une rationalité d'un ordre différent de celui de la rationalité économique. Se conformer aux normes sociales fait bénéficier les entreprises de nombreux avantages allant de la légitimité ou d'un prestige accru à un soutien social, l'accès aux ressources et l'attraction d'un personnel de qualité, en passant également par la reconnaissance par la profession et le secteur d'activité et par une certaine stabilité (Huault, 2002).

La figure 1 synthétise notre lecture de l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle.

Figure 1 : Modèle du comportement de l'organisation selon l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle



La sociologie néo-institutionnelle est par ailleurs très utile pour comprendre la diffusion des modes managériaux qui jalonnent l'histoire du management depuis près de cent ans. Ainsi, Midler (1986) mobilise largement les principes néo-institutionnels (discours sur la société quête de reconnaissance, rôle de promoteurs tenu par les grandes entreprises, séduction) pour expliquer la logique de la mode en management.

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette recherche a pour objectif de rechercher les raisons pour lesquelles une entreprise recourt à l'externalisation. Nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative afin de développer notre compréhension des déterminants de la décision d'externaliser.

Cette étude s'intéresse aux expériences et aux opinions des acteurs ainsi qu'aux causes et à la mise en œuvre de l'externalisation. Nous avons par conséquent opté pour la méthode de l'enquête qui s'attache à dépasser la simple description pour comprendre le phénomène étudié (Berthier, 1998).

Notre terrain d'étude est composé de trois entreprises industrielles concernées par un ou plusieurs processus d'externalisation et d'un cabinet de consulting. Nous avons mené 13 entretiens d'une durée de une à deux heures auprès d'acteurs de ces organisations. Ces entretiens étaient de type semi directifs, notre intérêt était de laisser une certaine autonomie et liberté aux répondants pour qu'ils puissent exprimer leur point de vue. Toutefois, nous avons régulièrement réorienté la discussion vers les thèmes que nous souhaitons aborder.

2.1. ETUDE EMPIRIQUE

Notre terrain d'étude est centré sur un seul secteur, celui de la métallurgie, ce qui permet de neutraliser certaines variables d'environnement économique et d'être en phase avec la théorie néo-institutionnelle qui accorde une place importante à la notion de « champ organisationnel ». Le secteur de la métallurgie nous semble propice à cette recherche car il est connu pour recourir à l'externalisation. En effet, externaliser permet à ces entreprises arrivées à maturité d'alléger une structure trop lourde, de mieux maîtriser leur coût pour rester compétitives et de se recentrer sur leur activité principale en se séparant des activités secondaires. Des entretiens ont été menés auprès de trois entreprises industrielles : deux sidérurgistes qui ont longtemps appartenus au même groupe, une entreprise d'emballage métallique cliente d'un des deux sidérurgistes et d'un cabinet de consultant spécialisé dans le processus d'externalisation auprès d'entreprises du secteur de la métallurgie.

Par souci de confidentialité, nous n'évoquerons que l'activité de l'entreprise et la fonction des personnes interrogées et nous coderons chaque entreprise par des lettres et chaque répondant par un numéro

Les sidérurgistes

- Le premier sidérurgiste (Sa) emploie plus de 3000 personnes réparties sur plusieurs sites et appartient à un groupe étranger. Il a comme principaux clients, des sociétés du secteur de l'automobile, de la mécanique et du pétrole. Le site étudié a choisi d'externaliser certaines activités proches du processus de production : la maintenance (électrique et mécanique), la chaudronnerie et des activités moins sensibles : la restauration, le nettoyage. Quatre personnes ont été interrogées : le directeur d'une étape de production (Sa1), son adjoint (Sa2), un responsable ressources humaines (Sa3), un coordonnateur qualité (Sa 4).
- Le second sidérurgiste (Sb) comporte plus de 4000 salariés et dépend d'un grand groupe de la métallurgie. Ses principaux clients sont des constructeurs automobiles et des fabricants d'appareils électroménagers. Cette entreprise a externalisé plusieurs fonctions : traitement informatique, service voyages, emballage, gardiennage, nettoyage et la maintenance du matériel industriel. Elle réfléchit à la possibilité d'externaliser le service mouvement sur le site. Nous avons interrogé trois acteurs de cette organisation : un responsable ressources humaines (Sb1), le responsable service qualité externe (Sb2), le responsable des équipements industriels (Sb3).

L'environnement de ces deux entreprises est filtrant au sens de l'écologie des populations ; les technologies et les produits connaissent une évolution rapide et la concurrence des pays émergents les oblige à se différencier par la qualité des produits et des services proposés aux clients. Ces deux organisations sont proches géographiquement et manifestent des habitudes culturelles semblables; certains de leurs salariés ont d'ailleurs été employés dans ces deux entreprises et ont pu transférer des pratiques de gestion de l'une à l'autre.

L'entreprise d'emballage

L'entreprise d'emballage métallique (E), dont un des fournisseurs est Sb, est détenue depuis 2000 par un groupe anglo-saxon. Ses caractéristiques environnementales sont semblables à celles des sidérurgistes. L'usine, dans laquelle nous avons enquêté, emploie environ 150 personnes et a externalisé les fonctions suivantes : une part importante de la maintenance de ses matériels industriels, le gardiennage, la restauration, le nettoyage, l'entreposage et l'accueil secrétariat. Nous avons interrogé le préparateur maintenance (E1), la responsable secrétariat et coordinatrice ISO (E2), le responsable du service maintenance (E3) et le directeur de l'usine (E4).

Ces trois entreprises ont externalisé leur fonction maintenance tout en conservant du personnel associé à cette fonction (les exemples et les réponses apportées étaient, dans de nombreux cas, liés à cette fonction). La maintenance immobilière est d'ailleurs la deuxième sous fonction la plus externalisée par les grandes entreprises en 2003 (39%) et 64% des entreprises qui externalisent une partie de leur production externalisent la fonction maintenance (baromètre outsourcing Ernst & Young, 2003).

Fimbel (2003b) souligne que la nature partielle ou totale de la fonction externalisée (dans son étude, il s'agit d'une infogérance), a un impact sur la gestion de l'activité qui est structurellement modifiée dans le premier cas et, elle-même, externalisée dans le second cas. Cette variable n'est donc pas neutre dans la décision d'externalisation. Cependant, Il est important de préciser que nous n'avons pas, dans cet article, différencier les fonctions totalement externalisées des fonctions partiellement externalisées.

Le cabinet de consultant

Dans certaines externalisations, les consultants servent d'intermédiaires entre l'entreprise externalisatrice et les prestataires. Ce tiers spécialiste est souvent choisi pour faciliter un processus d'externalisation de grande ampleur aux enjeux importants (surtout au plan social quand l'externalisation concerne de nombreux salariés) et pour en accélérer la mise en œuvre.

Aussi, nous avons sélectionné, grâce à l'ouvrage de J.-B. Hugot, *Le guide des cabinets de conseil en management* (2001), des cabinets spécialisés en externalisation. Sur trois demandes, deux ont été satisfaites :

- L'un est spécialisé dans le montage de partenariats et même si les informations recueillies étaient intéressantes (surtout celles concernant les enjeux et les problèmes rencontrés dans les partenariats et les externalisations), nous avons préféré l'exclure de cette enquête puisque ce cabinet n'avait aucun client du secteur de la métallurgie.

- L'autre est un grand cabinet de conseil (C) dont l'externalisation est un des trois métiers. Ce cabinet est spécialisé dans les processus d'externalisation, dans toutes ses phases de l'amont à l'aval et dans de nombreuses fonctions : support, services généraux, facilities management, fonctions industrielles... Nous avons interrogé deux acteurs :

- un responsable d'affaires (C1), chef de projet qui réalise principalement des externalisations pour des activités de support.
- un directeur d'affaires associé (C2) qui s'occupe principalement de la partie amont d'un projet d'externalisation : il réalise des audits chez les clients pour cerner leurs principaux besoins et accompagne les clients dans leur prise de décision, il s'occupe ensuite de la rédaction du cahier des charges, il recherche les partenaires et lance les appels d'offres. Enfin, il assiste le client de la négociation jusqu'à la contractualisation.

2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

Une grille d'entretien a été établie à partir des thèmes développés par l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle. En plus d'une présentation rapide de l'entreprise et de la fonction de la personne interrogée, cinq rubriques ont été abordées :

- environnement institutionnel des entreprises externalisatrices : secteur, positionnement sur le marché, environnement technologique et juridique, conception de l'externalisation, raisons des externalisations,...

- environnement sectoriel des entreprises externalisatrices : importance de l'externalisation chez les concurrents et les partenaires,...

- influence des actionnaires et des partenaires : influence des actionnaires sur la décision d'externaliser, rôle du gouvernement d'entreprise, impact sur les partenaires extérieurs,...

- déterminants économiques et organisationnels : performances économiques, problèmes organisationnels, acteurs à la base de l'externalisation, réorganisation interne,...

- rationalité de la décision : critères de décisions, facteurs internes et externes, intérêt personnel de certains acteurs, bilan coûts/efficacité,...

Des données secondaires issues de documents internes et externes en lien direct ou non avec nos entretiens ont permis de confirmer et de compléter les informations recueillies par entretiens (sites internet des entreprises étudiées, revue de presse et baromètre outsourcing Ernst et Young, 2003).

Chaque entretien a été intégralement retranscrit, les données recueillies ont ensuite été condensées (résumés, codage en fonction des thèmes abordés et des données utiles à la compréhension de certains critères, regroupements par thèmes...).

Comme le stipulent Huberman et Miles (1991) : « la condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte que l'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier ». Pour utiliser et structurer toute l'information recueillie au cours des entretiens, nous nous sommes appuyés sur différents outils présentés par Bardin (1989) et Huberman et Miles (1991) que nous avons adaptés à notre recherche : fiches de synthèse, matrices explicatives par cas étudiés, tableaux de comparaison inter-cas...

2.3. RÉSULTATS

Afin de présenter les données collectées sous une forme ramassée et ordonnée, les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci-après (tableau 1). Ce tableau visualise pour chaque entreprise les informations recueillies à partir des rubriques de notre questionnaire.

Tableau 1 : synthèse ordonnée par sites des variables influençant la décision d'externaliser

	Sa	Sb	E	C
Environnement institutionnel	<p>l'externalisation est liée aux conditions du marché</p> <p>l'externalisation est la norme pour certaines activités</p> <p>culture et pression du groupe</p> <p>impact des conventions collectives</p> <p>réduction du temps de travail</p> <p>certificats délivrés par des sociétés agréées par l'Etat (entretien du matériel)</p>	<p>l'externalisation est un procédé connu : ses avantages et inconvénients sont assimilés</p> <p>l'externalisation est la norme pour certaines activités</p> <p>manning</p> <p>impact des conventions collectives</p> <p>réduction du temps de travail</p> <p>certificats délivrés par des sociétés agréées par l'Etat (entretien du matériel)</p> <p>recherche de personnel qualifié</p>	<p>l'externalisation est liée aux conditions du marché</p> <p>manning</p> <p>impact des conventions collectives</p> <p>réduction du temps de travail</p> <p>certificats délivrés par des sociétés agréées par l'Etat (entretien du matériel)</p> <p>recherche de personnel qualifié</p> <p>influence de la culture nationale</p>	<p>l'externalisation est liée aux conditions du marché</p> <p>l'externalisation est un procédé connu : ses avantages et inconvénients sont assimilés.</p> <p>recherche de personnel qualifié</p>
Environnement sectoriel	<p>échanges informels</p> <p>augmentation des fonctions externalisées dans les entreprises du secteur étudié</p> <p>démarchage par les prestataires</p>	<p>échanges informels</p> <p>influence d'un acteur nouvellement arrivé dans l'entreprise</p> <p>benchmarking externe</p> <p>augmentation des fonctions externalisées dans les entreprises du secteur étudié</p>	<p>influence d'un acteur nouvellement arrivé dans l'entreprise</p> <p>benchmarking interne</p> <p>augmentation des fonctions externalisées dans les entreprises du secteur étudié</p> <p>proximité géographique d'entreprises externalisatrices</p> <p>démarchage par les prestataires</p>	<p>échanges informels</p> <p>influence d'un acteur nouvellement arrivé dans l'entreprise</p> <p>mimétisme interne benchmarking indirect</p> <p>proximité géographique d'entreprises externalisatrices</p>

Tableau 1: synthèse ordonnée par sites des variables influençant la décision d'externaliser

	Sa	Sb	E	C
Influence des actionnaires et des partenaires	légitimité des dirigeants auprès des actionnaires (faiblement affirmée) performance du prestataire (qualité)	légitimité des dirigeants auprès des actionnaires (faiblement affirmée) performance du prestataire (qualité)	performance du prestataire (baisse des coûts)	légitimité des dirigeants auprès des actionnaires (faiblement affirmée) image de marque du prestataire
Déterminants économiques et organisationnels	fluctuations de l'activité recherche de flexibilité recentrage sur le cœur de métier	nouveau directeur fluctuations de l'activité recherche de flexibilité	nouveau directeur fluctuations de l'activité recherche de flexibilité recherche de compétences	nouveau cadre fluctuations de l'activité recherche de flexibilité choix organisationnel (externalisation offensive) changement de périmètre : allègement des structures (externalisation défensive) recentrage sur le cœur de métier
Rationalité de la décision	flexibilité obtenue coût d'une fonction externalisée est parfois plus élevé perte de savoir-faire définition du cœur de métier	baisse des coûts amélioration de la qualité flexibilité obtenue perte de savoir-faire	baisse des coûts flexibilité obtenue coût d'une fonction externalisée est parfois plus élevé perte de savoir-faire définition du cœur de métier	baisse des coûts amélioration de la qualité flexibilité obtenue rationalité individuelle coût d'une fonction externalisée est parfois plus élevé

3. DISCUSSION

Nous pouvons, à partir de l'étude empirique, opérer une distinction entre les catégories énoncées par la théorie néo-institutionnelle qui constituent des déterminants avérés de la décision d'externalisation (la prégnance de l'environnement institutionnel et le mimétisme) et celles qui sans être rejetées ne sont pas identifiées nettement comme déterminants (la recherche de légitimité et la rationalité non économique).

3.1. LES PRINCIPES NÉO-INSTITUTIONNELS COMME DÉTERMINANTS AVÉRÉS DE L'EXTERNALISATION

3.1.1. La prégnance de l'environnement institutionnel sur la décision d'externalisation

La prégnance de l'environnement institutionnel semble incontestable, toutefois les éléments recensés n'ont pas tous la même importance. Parmi les plus cités, on relève :

- **Les conditions du marché.** Les entreprises exposées à la concurrence par les prix n'auraient pas d'autres choix que d'externaliser certaines fonctions pour faire baisser les coûts de revient. C1, C2, Sa1, Sa4 et E1 avancent que l'externalisation est liée à la concurrence sur le marché qui nécessite une baisse des coûts et qui ne permet pas aux entreprises de conserver des fonctions non directement reliées à ce qu'ils considèrent comme le cœur de leur métier : « on a externalisé des métiers qui n'étaient pas des métiers de base ; par contre, on n'a pas externalisé les métiers industriels » (Sa1)

- **La législation sociale.** La plupart des répondants soulignent la difficulté, pour les entreprises, à faire face à une réglementation sociale contraignante (coût du travail, droit du travail). Le caractère protecteur du droit du travail pour le salarié incite l'entreprise à choisir des solutions alternatives au contrat de travail. De plus, comme le soulignent Sa1, Sa2, Sa3, E1, E2, E3, Sb2, Sb3, les conventions collectives de la métallurgie accordent à leurs salariés des avantages qu'ils qualifient de conséquents en termes de rémunération, de congés payés ou de formation : « on ne peut plus rémunérer un salarié au coefficient 170 pour faire de l'accueil » (E2). Elles constituent un facteur déterminant de l'externalisation de fonctions à faible valeur ajoutée. Les organisations liées à ces conventions collectives préfèrent ne plus employer du personnel dont la rémunération et les avantages acquis sont trop élevés par rapport aux services rendus.

Sa1, Sa3, Sa4, E2 et Sb3 avancent également que la réduction du temps de travail est une cause importante d'externalisation des activités secondaires. Il ne faut pas, selon eux,

dispenser des ressources humaines plus rares. Cette tendance est renforcée par les inconvénients liés à la gestion des hommes dans le cadre du contrat de travail. La culture du clivage hiérarchique est encore forte en France spécialement dans les organisations de grande taille où elle est entretenue par la présence de délégués syndicaux.

- De la même manière, **la réglementation et les normes APSAD, ISO 14001 en matière de sécurité et de protection de l'environnement** obligent les entreprises du secteur de la métallurgie à confier l'entretien de certains matériels dont l'usage est assujéti à la détention de certificats délivrés, à des sociétés agréées par l'Etat : « les réservoirs d'air comprimé doivent être contrôlés tous les ans par des prestataires privés agréés par l'Etat, ces sociétés ont le monopole, elles sont peu nombreuses et leurs tarifs sont chers » (E3). Ces mesures ont été renforcées après l'accident de l'usine AZF de Toulouse (Sb1, Sb3, Sa2, Sa3, E1 et E3).

- **L'appartenance à un groupe.** Les actionnaires du groupe imposent aux entités du groupe une politique restrictive de la masse salariale, d'autant plus quand les conventions collectives sont favorables à leurs salariés. Certains groupes imposent même un *manning* à leurs succursales ou filiales. Le *manning* traduit la volonté des actionnaires de baisser les charges de personnel. Il établit le nombre de salariés requis en fonction des quantités produites, du type et de la vitesse de production (E2, E3, Sb3) : « le *manning* est imposé par le groupe et c'est très contraignant : à nous de nous débrouiller pour faire faire le travail par des extérieurs » (E2). Les besoins supplémentaires en main d'œuvre doivent par conséquent être satisfaits par le recours à des prestataires. Les groupes allouent ainsi un budget annuel pour l'externalisation de ces activités. Toutes les entreprises enquêtées appartiennent à un groupe et la plupart des répondants nous ont donné de nombreux exemples d'entreprises qui ont externalisé pour cette raison. (Sa1, Sa2, Sa4, Sb2, E2, E3).

D'autres éléments moins cités et plus spécifiques ressortent de nos entretiens :

- **Les lacunes du système de formation professionnelle.** Ce déterminant n'est valable que pour les fonctions complexes nécessitant de la main d'œuvre qualifiée. Cette main d'œuvre est attirée par les prestataires grâce à des niveaux de rémunération plus élevés. E1 et Sb1 justifient l'externalisation de la fonction maintenance par le fait que les formations initiale et continue ne permettent pas de fournir un nombre suffisant d'individus qualifiés pour les besoins des entreprises : « Les salariés qualifiés dans le domaine de la maintenance sont relativement rares et sont embauchés par les prestataires à des niveaux de salaires élevés » (Sb1). C'est ainsi que beaucoup d'entreprises n'ont pas les moyens de les embaucher et ont recours à l'externalisation pour certaines missions complexes de maintenance. Ce

facteur institutionnel rejoint l'approche par les ressources pour qui une entreprise prend la décision d'externaliser lorsqu'elle n'a pas en interne les compétences nécessaires : « l'externalisation est une décision stratégique qui comble un vide entre les compétences souhaitées et celles réellement présentes dans l'entreprise » (Barthélemy, 2001)

- **L'influence de la culture nationale.** Comme, il est communément admis de distinguer le modèle anglo-saxon du modèle germano-nippon dans la structure de financement des entreprises, il semblerait que l'on puisse également opposer la culture germanique et anglo-saxonne en matière d'externalisation. E1 et E4 avancent que les entreprises germaniques sont moins enclines à externaliser : « Il y a une influence de la culture anglo-saxonne sur l'externalisation...Les allemands ont tendance à peu externaliser » (E4). Ils s'appuient sur deux exemples pour illustrer leurs propos :

- le principal concurrent de leur entreprise qui appartenait à un groupe allemand a été absorbé par un groupe américain qui a procédé rapidement à une externalisation d'une partie du service maintenance ;

- une usine allemande, récemment acquise par le groupe britannique dont l'entreprise d'emballage objet de notre enquête dépend, a externalisé différentes fonctions de cette usine.

Les entreprises allemandes affichent la volonté de maîtriser en profondeur leurs activités et étoffent ainsi leurs effectifs contrairement aux entreprises anglo-saxonnes aux structures plus légères qui sont contraintes d'externaliser pour réaliser l'ensemble de leurs tâches.

3.1.2. Des comportements mimétiques comme déterminants de l'externalisation

L'étude empirique a permis de faire apparaître des comportements mimétiques dans les pratiques d'externalisation. Nous pouvons distinguer deux formes de mimétisme : un mimétisme institutionnalisé et un mimétisme local.

- **Mimétisme institutionnalisé**

Nous entendons par mimétisme institutionnalisé, un processus organisé, régulier et massif. La décision d'externaliser une fonction peut résulter, d'une part d'un benchmarking interne ou externe auquel l'entreprise recourt régulièrement et d'autre part de l'appartenance de l'entreprise à un champ organisationnel dans lequel les pratiques d'externalisation sont courantes et se diffusent rapidement. E1 et E2 expliquent que d'autres usines de leur groupe ont choisi d'externaliser une partie de la maintenance productive par imitation de leur site qui obtient des résultats probants depuis une dizaine d'années (benchmarking interne). Pour Sb3 et Sb2, le benchmarking externe est une pratique répandue dans leur entreprise. Sb s'inspire et imite régulièrement des organisations de la sidérurgie et d'autres secteurs pour améliorer et

optimiser ses processus et son fonctionnement. L'externalisation des fonctions emballage, gardiennage, traitement informatique, voyages, maintenance a été décidée à la suite d'un benchmarking réalisé auprès d'entreprises connues pour avoir tiré profit de l'externalisation. Sa1, Sa2, Sa3, Sa4 déclarent qu'un cabinet de consultant les a incités à externaliser davantage d'activités (benchmarking indirect) : « Le consultant nous a incités à externaliser plus afin de nous concentrer sur nos points forts » (Sa2).

- **Mimétisme local**

Il apparaît également qu'un mimétisme de proximité moins formalisé détermine largement le choix de l'externalisation.

Nous avons pu constater d'une part, qu'un acteur avait véhiculé des processus d'externalisation entre deux entités : C1 donne l'exemple d'une entreprise qui réalisait intégralement en interne sa R&D. Cette société a acquis, il y a quelques années une entité habituée à externaliser l'ensemble de ses projets de R&D. L'arrivée au conseil de direction du PDG de cette entité a incité l'entreprise à reconsidérer sa position, elle a commencé à externaliser un projet de R&D pour finalement adopter une logique de recours régulier mais non systématique d'externalisation de certains projets. E2, E3, Sb1, Sb3 précisent qu'une accélération des processus d'externalisation dans leur entreprise a coïncidé avec l'arrivée d'un nouveau directeur de l'usine qui provenait d'une organisation du même secteur d'activité dont certaines fonctions étaient externalisées.

D'autre part, une entreprise peut développer l'externalisation par mimétisme interne : C1 et C2 soulignent qu'une entreprise a tendance à analyser les bienfaits d'une externalisation qu'elle a subie avant d'étendre l'externalisation à d'autres activités. Si une délégation est jugée bénéfique, l'entreprise sera tentée d'élargir sa zone d'externalisation. Cela est d'autant plus vrai que certains prestataires proposent de prendre en charge plusieurs fonctions (principalement dans les services généraux). L'entreprise externalisatrice a ainsi connaissance de la valeur du prestataire et les démarches sont considérablement réduites. C1 et C2 ajoutent que dans le cas d'une réorganisation interne importante de l'entreprise, où l'externalisation de nombreuses activités est centrale, les délégations se feront successivement et non simultanément.

C1 a également souligné que beaucoup d'externalisations se décidaient à la suite d'échanges informels au cours de diverses manifestations : « lors de déjeuners ou de salons ou de colloques ou de simples conversations, il y a échanges d'idées, de solutions... parfois cela peut amener un directeur ou un cadre à penser à l'externalisation pour solutionner un problème »

3.1.3. L'externalisation et la notion de champ organisationnel

Le principal concurrent de E, jusque là réticent à externaliser par crainte de perdre son savoir-faire, vient de faire appel à des prestataires pour assurer une part substantielle de la maintenance de son matériel (E1, E4). Dans les secteurs de la sidérurgie et de l'emballage ainsi que chez leurs clients ou fournisseurs, on assiste à une augmentation des fonctions externalisées (Sa1, Sa3, Sa4, E1, E2, E3, Sb1, Sb2) : « nos concurrents, fournisseurs et clients sont engagés massivement dans l'externalisation d'activités périphériques et ont bien amorcé l'externalisation d'activités plus fondamentales » (Sb1).

Cependant, l'étude empirique nous amène à élargir la notion de champ organisationnel telle que l'envisage la théorie néo-institutionnelle en lui donnant une traduction plus géographique. En effet, la proximité d'organisations qui pratiquent l'externalisation de manière efficace peut inciter une entreprise à imiter ses voisines nonobstant leur secteur d'activité respectif.

Plusieurs de nos répondants (C1, C2, E1 et E2) mettent en avant l'influence de la proximité d'entreprises aux activités pourtant différentes. Par exemple, l'entreprise d'emballage a été questionnée par un fabricant de cassettes vidéo implanté sur la même zone industrielle sur son expérience en matière d'externalisation de l'accueil secrétariat. Une autre entreprise voisine appartenant à un secteur différent a recours à la même société prestataire pour ce service (E2).

Il semblerait, qui plus est, que les prestataires provoquent eux-mêmes la décision d'externaliser en proposant leur service. Certains prestataires de maintenance présents chez E et Sa collaborent depuis peu avec un concurrent situé à quinze kilomètres en ayant argué de leur expérience du secteur (E1, Sa1, Sa4) : « X s'est vendue à une entreprise voisine Y pour une méthode de nettoyage, Y était réticent. X leur a expliqué qu'il l'avait mise en place chez nous et Y a finalement accepté » (E1). Ce mimétisme géographique permet ainsi de redonner son sens originel à la notion de champ.

3.2. LES PRINCIPES NÉO-INSTITUTIONNELS FAIBLEMENT RELIÉS À L'EXTERNALISATION

La sociologie néo-institutionnelle nous enseigne que la quête de légitimité et la rationalité non économique déterminent le comportement des entreprises. Sans rejeter totalement ces deux catégories pour comprendre l'externalisation, notre étude a montré que la recherche de la légitimité exerce une influence faible sur la décision d'externaliser et que cette décision s'apparente plutôt à de la rationalité économique.

3.2.1. La recherche de légitimité et l'externalisation

Contrairement aux deux catégories précédentes, la recherche de légitimité est un motif plus rarement invoqué, en effet, le faible nombre de réponses formulées aux questions se rapportant à ce thème ne permet pas d'en faire un déterminant incontestable de l'externalisation. La plupart du temps les actionnaires imposent eux-mêmes l'externalisation. Comme nous l'avons vu précédemment, l'appartenance à un groupe influence le choix de l'externalisation. Ceci est d'autant renforcé si le groupe est structuré en gouvernement d'entreprise et qu'un *manning* est imposé aux entités du groupe. Cependant, lorsque les dirigeants disposent d'une plus grande liberté d'action, cette décision est pour les dirigeants de l'entreprise un moyen d'arbitrer les divergences d'intérêts entre salariés et actionnaires en faveur de ces derniers. La baisse des coûts et la diminution de la masse salariale contribuent à renforcer la légitimité des dirigeants de l'entreprise auprès des actionnaires (Sa1, Sb1, C2).

La légitimité peut être recherchée par le fait de recourir à un prestataire reconnu, ce qui a pour effet de renforcer la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires. La légitimité envers les clients n'est pas directement liée au fait que l'entreprise procède à l'externalisation de certaines fonctions (Sa4, E4, Sb1). Elle se traduit plutôt par l'utilisation de prestataires performants qui contribuent à améliorer la qualité de la production ou du service et à réduire les coûts de facturation. C2 explique que le recours à un prestataire plutôt qu'à un autre peut renforcer l'image de marque de l'entreprise externalisatrice. Une de ses entreprises clientes qui souhaitait externaliser le service nettoyage avait le choix entre deux prestataires (une grande enseigne et une PME) présentant les mêmes caractéristiques et les mêmes intérêts. Cette entreprise a privilégié la grande enseigne pour sa réputation.

Cependant, cette légitimité n'est pas directement liée à l'externalisation mais aux conséquences positives de ce choix.

3.2.2 Rationalité et externalisation

Dans l'étude de Fimbel (2003b), deux facteurs décisionnels sont toujours cités par les répondants : la politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base et la volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum des meilleures solutions et pratiques disponibles sur le marché. Au contraire, Lacity et Hirschheim (1993) parlent d'effet de mode significatif à propos de l'externalisation : « les succès de l'externalisation (d'abord Kodak, mais aussi American Bankshares, Southeast et Continental) ont amené de nombreux dirigeants à externaliser sans prendre vraiment en compte les conséquences possibles ». L'externalisation n'est pas sans risque et les dirigeants doivent mûrir leur réflexion avant de s'engager dans cette voie. Bien qu'il soit délicat de porter un jugement sur la rationalité d'une

décision de gestion, les résultats de l'étude empirique ne remettent pas en cause que l'externalisation s'apparente à un comportement proche de la rationalité économique, toutefois, nous avons pu relever que cette décision contient également une certaine dose de rationalité non économique.

Décision d'externaliser et rationalité non économique.

La rationalité non économique apparaît dans les discours qui expriment l'adhésion à une pratique institutionnalisée dont la preuve de son efficacité est admise. Comme nous l'avons évoqué plus haut, l'externalisation est la résultante de comportements mimétiques et dans une moindre mesure de quête de légitimité. Au-delà des critères purement économiques, la décision d'externalisation est donc déterminée par une force qui s'impose aux individus. Toutefois, des acteurs de l'entreprise peuvent utiliser cette pratique institutionnalisée et faire preuve d'une rationalité individuelle en retirant un bénéfice personnel. C1 explique qu'un délégué syndical s'est vu proposer une promotion pour convaincre ses collègues qui allaient être externalisés que, pour eux, c'était la solution idéale. De même, C2 rapporte qu'un responsable de la fonction externalisée a obtenu le statut de cadre pour l'inciter à suivre la fonction et l'impliquer davantage dans la résolution d'éventuels problèmes.

Les propos traduisant la rationalité non économique de l'externalisation sont toutefois marginaux par rapport à l'essence même de notre étude empirique.

Décision d'externaliser et rationalité économique

Les répondants déclarent que la baisse des coûts est la raison principale de l'externalisation. La plupart des fonctions sont externalisées à la suite d'un calcul économique. Lorsque le coût lié au recours à un prestataire est inférieur au coût interne, les entreprises font le choix de l'externalisation. Ce choix est d'autant plus systématique que la fonction est loin du processus de production ou du cœur de l'activité de l'entreprise (Sa1, Sa3, Sa4, E4, Sb2, C1, C2) : « Pour gagner de l'argent, il faut externaliser parce qu'un prestataire fait mieux pour moins cher » (Sb2).

La recherche d'une meilleure qualité est un argument prépondérant, même si les coûts de l'activité augmentent (C1, C2) : « certaines entreprises externalisent, non pas parce qu'elles vont mal, mais parce qu'elles veulent améliorer la qualité de leurs produits » (C2). De même, la recherche de compétences conduit les entreprises à faire appel à des spécialistes (externalisations des fonctions informatiques, de l'activité de R&D...), l'externalisation peut dans certains cas permettre de faire un saut technologique important (C1, Sb3) : « X a

externalisé une certaine partie de sa R&D, il préférerait être au top en utilisant les compétences d'un prestataire. » (C1)

La rationalité de la pratique réside également dans la flexibilité obtenue (C1, C2, Sb3) : « Le jour où l'on a besoin de supprimer des postes, on peut facilement remplacer du personnel externe par des salariés de l'entreprise » (Sb3). Le caractère cyclique de l'activité est ainsi une raison invoquée pour expliquer le recours à l'externalisation de certaines fonctions (Sa1, Sa2, Sa4, E1, E2, Sb1, C1, C2). Pour E, le dernier trimestre de l'année est régulièrement marqué par une baisse sensible d'activité et par la nécessité de stopper la production. A d'autres périodes de l'année, il peut arriver également qu'elle connaisse une baisse d'activité. La réduction ou l'arrêt de la production pose moins de problèmes sociaux lorsque certaines tâches sont effectuées par des prestataires externes car un contrat commercial dont l'objet est clairement établi est plus souple qu'un contrat de travail : « cela nous permet de suspendre certaines activités plus facilement quand nous sommes en conjoncture basse » (E2)

Cependant, certains acteurs pensent qu'ils sont allés trop loin dans le processus d'externalisation parce qu'ils n'en ont pas suffisamment envisagé les conséquences à moyen et long terme (E1, E4, Sb3). Ils craignent ainsi une perte d'expertise et de compétences (Pralhad et Hamel, 1990), surtout si les fonctions externalisées sont proches du cœur de métier. Ils estiment également que des fonctions peuvent parfois s'avérer plus coûteuses en étant externalisées. Il semblerait qu'il y ait une limite à l'externalisation, les organisations qui franchissent cette limite seraient amenées à procéder à une réinternalisation des fonctions externalisées : « nous sommes trop dépendants d'un prestataire en matière de maintenance productive qui nous impose des tarifs exorbitants, nous avons l'intention de nous réorganiser et de former trois de nos gars à ce type de maintenance » (E4)

Le baromètre outsourcing 2003 souligne que 18% des entreprises interrogées ont cessé l'externalisation d'au moins une fonction. Les principales raisons sont la perte de maîtrise de la fonction, le coût excessif, le changement stratégique de l'entreprise et la mauvaise qualité de la prestation. Toutefois, 75% des entreprises qui ont arrêté l'externalisation en étaient satisfaites : « l'arrêt n'est pas synonyme de mécontentement : il est souvent légitimé par un changement de stratégie en interne, par exemple l'atteinte d'une taille critique justifiant sa réintégration ». La question n'est donc pas : est-ce rationnel de réintégrer ? mais : était-ce rationnel d'externaliser ? : « Le cœur de métier étant à géométrie variable ce n'est pas étonnant que quelques années après on se demande, est-ce que c'est intelligent d'avoir externalisé ? Mais ne nous leurrions pas la réintégration est très difficile... Si on réintègre pour des raisons de cœur de métier qui a évolué ce n'est pas un échec » (C1)

Plutôt que de débattre de l'aspect rationnel de la décision d'externaliser, il nous paraît plus pertinent de raisonner en terme de « logique » inhérente à cette décision. D'une part, le caractère rationnel d'une décision ne peut se révéler qu'a posteriori et d'autre part, les critères économiques (diminution des coûts, compétences des prestataires, flexibilité obtenue) sont pour la plupart déclaratifs ; certains répondants parlent de calcul économique alors qu'ils se contentent d'une comparaison sommaire du coût horaire de la main d'œuvre salariée et de celui proposé par un prestataire sans tenir compte de l'existence de coûts de transaction ou de coûts cachés. Par conséquent, nous préférons avancer que les propos justifiant la décision d'externaliser reflètent une faible part de logique non économique et une large part de logique économique qui ne garantit pas l'obtention de l'efficacité économique. En effet, ce choix peut être source d'opportunités et de menaces qui ne remettent pas en cause la logique économique de la décision. Ainsi, Barthélemy (2001) et Piveteau et Boileau (1996) démontrent que l'externalisation comporte des avantages et des inconvénients, ce que le décideur doit appréhender. Une synthèse de leur contribution a été mise en parallèle avec les données du baromètre outsourcing et celles de notre étude dans le tableau 2.

Tableau 2 : opportunités et menaces liées à l'externalisation

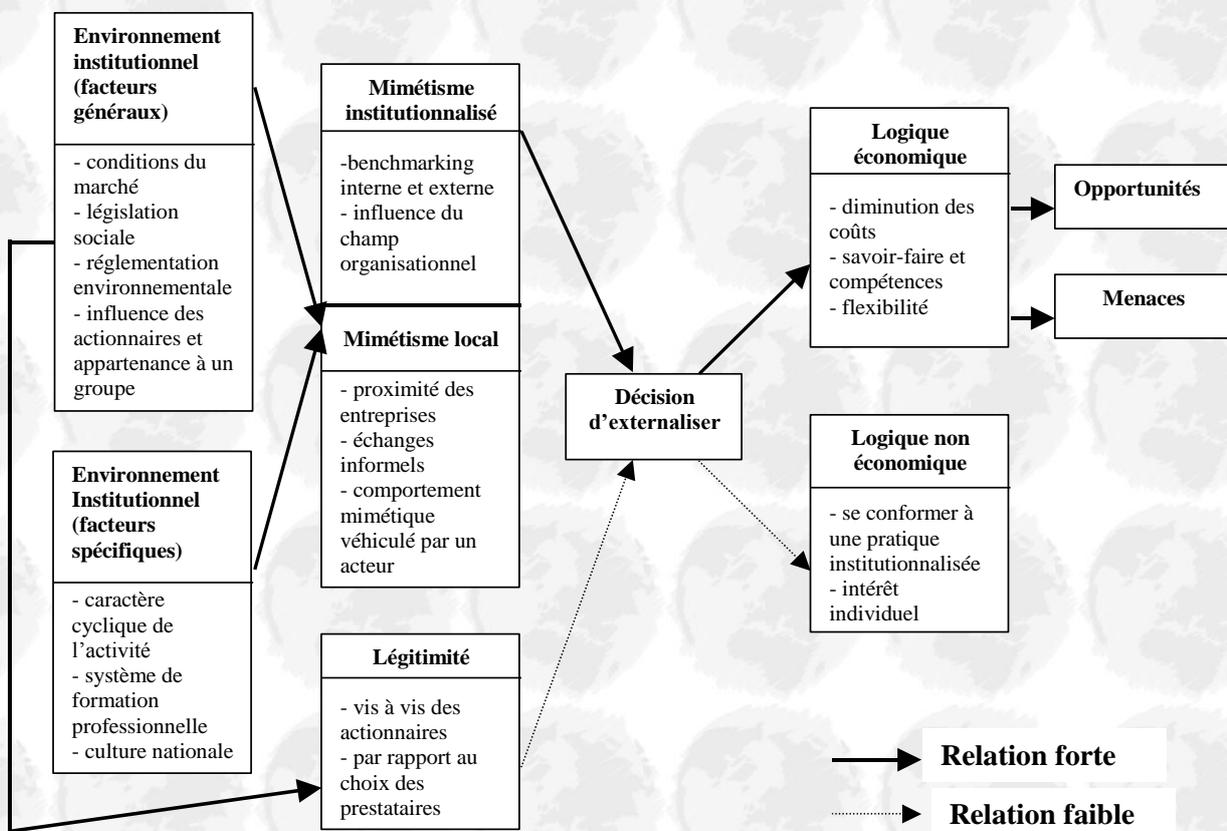
	Synthèse des contributions de J. BARTHELEMY (2001) et A. PIVETEAU et O. BOILEAU (1996)	Baromètre outsourcing (2003)	Etude empirique
Opportunités	Amélioration de la performance de l'activité externalisée. Acquisition de ressources et de compétences non disponibles à l'interne. Degré d'exigence supérieur. Partage de risques. Recentrage sur l'activité principale. Flexibilité et réactivité accrues. Flexibilisation des coûts.	Coût et efficacité Qualité et compétences Souplesse et simplicité Mode d'organisation Autres avantages	Baisse des coûts Meilleure qualité Recherche de compétences Flexibilité Recentrage sur le cœur de métier Facilité de la gestion des RH Réorganisation interne
Menaces	Perte de savoir-faire et de compétences. Sous-performance du prestataire Adaptation aux spécialités et aux besoins de l'entreprise. Perte d'informations. Perte de cohérence et de cohésion de la communauté de travail. Dépendance vis-à-vis du prestataire. Coûts cachés.	Perte de contrôle Problème de qualité Coût Problèmes de ressources humaines Perte de savoir-faire et de compétences Autres inconvénients	Perte de savoir-faire et de compétences Dépendance Coûts / qualité Perte de cohérence

La décision d'externalisation est fortement influencée par l'environnement institutionnel et elle est déterminée par des comportements mimétiques. La proximité d'organisations

externalisatrices peut également être un facteur clé dans la délégation d'une activité à un prestataire. Contrairement à la théorie néo-institutionnelle pour laquelle la rationalité non économique caractérise le comportement des organisations, le recours à l'externalisation semble être une décision essentiellement fondée sur une logique économique, même s'il existe une certaine dose de logique non économique. De même, la recherche de légitimité n'apparaît pas significativement dans les propos que nous avons recueillis.

La figure 2 synthétise notre interprétation institutionnelle de la décision d'externaliser.

Figure 2 : approche institutionnelle de la décision d'externaliser



Sans pour autant assimiler l'externalisation à une mode, même si cette stratégie d'entreprise en partage certains déterminants, cet article tend à démontrer que les cadres et les dirigeants d'entreprises qui font le choix de l'externalisation, sont influencés plus ou moins consciemment et plus ou moins directement par différents facteurs non économiques. La théorie néo-institutionnelle a le mérite de faire prendre conscience aux organisations que leurs comportements sont sous l'influence de variables institutionnalisées, ce qui peut les

inciter à prendre du recul par rapport à des pratiques apparemment évidentes et médiatisées. Cependant, elle reste trop générale pour permettre d'explicitier précisément un phénomène et trop descriptive pour aider efficacement les décideurs d'entreprises. Le fait d'avoir opté pour un seul secteur d'activité et pour un champ organisationnel relativement restreint nous a permis de neutraliser certaines variables environnementales et d'opérer sur des cas homogènes, néanmoins il nous semble difficile de généraliser l'ensemble des résultats obtenus. Il nous faudrait pour cela réaliser une enquête sur plusieurs champs organisationnels et dans des secteurs d'activités variés. De plus, comme le stipule Fimbel (2003b), la nature et la pondération des facteurs décisionnels n'est pas identique à toutes les formes d'infogérance. Il en est de même pour la plupart des fonctions externalisées. En effet, les facteurs énoncés varient en fonction des activités observées. Les prolongements de cette étude devront donc intégrer la nature discriminante de la fonction externalisée (Fimbel, 2003a)

Cette recherche a soulevé de nombreuses interrogations. D'un point de vue théorique, il apparaît que la définition du champ organisationnel pourrait comprendre un axe plus géographique. Plusieurs répondants ont également déclaré qu'au-delà d'un certain seuil l'externalisation n'aboutit pas à des résultats satisfaisants et qu'ils réfléchissaient à la manière de réintégrer des activités externalisées. Aussi peut-on se demander comment déterminer ce seuil, dans quel cas il est nécessaire de réintégrer une activité, quelles en sont les difficultés ou encore si une réintégration est synonyme d'échec.

Bibliographie

ABRAHAMSON E., FAIRCHILD G., Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes, *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999.

AKOKA J. et COMYN-WATTIAU I., l'externalisation des systèmes d'information : proposition d'un cadre conceptuel, Actes du 6^e colloque de l'AIMS, Nantes, 6-9 juin 2001.

BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF le psychologue, 1989.

BARTHELEMY J., Comment l'externalisation vient aux entreprises, *L'Expansion Management Review*, mars 2002.

BARTHELEMY J., *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Stratégies et Management, Dunod, 2001.

BRESSER R.K. et MILLONIG K, Institutional capital : competitive advantage in light of the new institutionalism in organization theory, *Schmalenbach Business Review: Zfbf*, Dusseldorf, vol. 55, n°3, juillet 2003

BERTHIER N., *Les techniques d'enquête*, Armand Colin, 1998.

DACIN M.T., Isomorphism in contexte: the power and prescription of institutinal norms, *Academy of management Journal*, vol. 40, n°1, fev 1997

DAVIS G.F., Agents without principles ? The spread of the poison pill trough the intercorporate network, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991.

- DEEPHOUSE D. L., Does isomorphism legitimate ?, *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, août 1996
- DEHOUCK L., Rationalité limitée et « paradigme » stratégique, Actes de la VIIème Conférence Internationale de l'AIMS , Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve, du 27 au 29 mai 1998.
- DEMIL B., BENSEDRINE J., L'approche néo-institutionnelle de l'organisation in *Repenser la stratégie*, LAROCHE H., NIOCHE J.P., VUIBERT, 1998.
- DI MAGGIO P.J., Constructing an Organizational Fields as a Professional Project : U. S. Art Museums, in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press 1991.
- EMERY F.E., TRIST E.L., The causal texture of organizational environment, *Human Relations*, vol.18, 1963
- FIMBEL E., Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°143, mars-avril, 2003a
- FIMBEL E., Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique, *Systèmes d'information et management*, n°4 vol.8, 2003b
- FLIGSTEIN N., The Structural Transformation of American Industry : An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979, in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press 1991.
- GOSSE B., SARGIS C. et SPRIMONT P.-A., Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation, Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 2001
- HUAULT I., Paul Di Maggio et Walter W. Powell, des organisations en quête de légitimité, in S. CHARREIRE et I. HUAULT, *Les grands auteurs en management*, éditions Ems, 2002
- HUGOT J.-B., *Le guide des cabinets de conseil en management*, Les éditions du management, 2001.
- HOUSE R.J., SINGH J.V., TUCKER D.J., Organizational Legitimacy and the Liability of Newness, *Administrative Science Quarterly*, 31: 171-193, 1986.
- HUBERMAN A.M. et MILES M.B., *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Editions De Boeck Université, 1991.
- JALLAT F., Externalisation ou partenariats ?, *Banque magazine*, n° 612, mars 2000.
- LACITY M. et HIRSCHEIM R., The information systems outsourcing bandwagon, *Sloan Management Review*, vol.35, n°1: 73-87, 1993.
- LOH L. et VENKATRAMAN N., diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak Effect, *Information Systems Research*, 3, 1992.
- MEYER J.W., ROWAN B., Institutionalized organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, 1977
- MEYER J.W., ROWAN B., Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony in POWELL W.W., DI MAGGIO, *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press 1991.
- MEYER J.W., SCOTT W.R., *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, ed MEYER et SCOTT, 1983.
- MEYER J.W., SCOTT W.R., The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence, in POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The New Institutionnalism in Organizational Analysis*, The university of Chicago Press 1991.
- MIDLER C., Logique de la mode managériale, *Annales des mines, gérer et comprendre*, juin 1986.

- PARSONS T., *The Structure of Social Action*, Mc Graw-Hill, 1937
- PIVETEAU A. et BOILEAU O., Externalisation du travail et efficacité globale, *Personnel-ANDCP* n°372 : 20-25, 1996.
- POWEL T.C., Organizational alignment as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 119-134 (1992).
- POWEL T.C., Total quality management as competitive advantage : a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 15-37 (1995).
- POWELL W.W., DI MAGGIO P.J., *The New Institutionnalism in Organizationnal Analysis*, The University of Chicago Press (1991).
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G., The core competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, vol.68, n°3: 79-92, 1990.
- ROJOT J., *Théorie des organisations*, Editions ESKA, 2003
- SIMON H.A., Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, vol.69, 1979.
- SELZNICK P. , *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, 1949
- STAW B.M., EPSTEIN L.D., What bandwagons bring : effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay, *Administrative Science Quaterly*, sept 2000.
- TOLBERT P.S, ZUCKER L.G., Institutional Sources of Change in the formal Structure of organizations : The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935, *Administrative Science Quaterly*, 28 22-39. 1983.