

Les déterminants du succès de l'externalisation :
Une revue de littérature
The determinants of the outsourcing success:
A literature review

EL OMARI Ouafa

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan 1^{er} -Settat
Laboratoire de Recherche en Economie,
Gestion et Management des Affaires (LAREGMA)
Maroc
uelomari@gmail.com

MAHZOUM Abdennasser

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan 1^{er} -Settat
Laboratoire de Recherche en Economie,
Gestion et Management des Affaires (LAREGMA)
Maroc
Abd.mahzoum@gmail.com

Date de soumission : 20/09/2020

Date d'acceptation : 27/10/2020

Pour citer cet article :

EL AMINE S. & BOUAYAD A. N. (2020) «Les entreprises marocaines à l'ère du Covid 19 : Impacts, mesures et politiques de relance des secteurs du tourisme, de l'immobilier et de l'automobile. », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 520 - 544.

Résumé

L'externalisation des activités logistiques est devenue de plus en plus un élément important de la stratégie concurrentielle des entreprises. Toutefois, si cette stratégie offre des avantages multiples au niveau, financier, organisationnel et opérationnel, elle n'en cache moins des risques non négligeables. Ceci implique de réfléchir sur la pertinence de cette pratique ainsi que sur les conditions de sa réussite. L'objet de cet article est d'exposer une revue de la littérature sur cette question dans le but de relever l'ensemble des déterminants impactant le succès de l'externalisation en nous basant sur les travaux de recherche théoriques et empiriques qui ont traité cette problématique. Nous nous intéressons plus particulièrement à la théorie des coûts de transaction, qui est le modèle théorique dominant, mais aussi à la théorie de la ressource pour examiner les déterminants impactant le succès de l'externalisation. Le corpus théorique et empirique mobilisé nous a amené à diviser les déterminants du succès de l'externalisation en deux catégories : les déterminants liés aux caractéristiques de l'activité externalisée et ceux qui se rapportent à la gestion du prestataire.

Mots clés : succès de l'externalisation; déterminants ; décision d'externalisation ; gestion de la relation avec le prestataire; coûts de transaction.

Abstract

The outsourcing of logistics activities has become an increasingly important element of companies' competitive strategy. However, if this strategy offers multiple advantages at the financial, organizational and operational level, it hides the non-negligible risks. This implies reflecting on the relevance of this practice as well as the conditions for its success. The object of this article is to present a review of the literature on this subject in order to identify all the determinants impacting the success of the outsourcing based on theoretical and empirical research who dealt with this issue. We are more particularly interested in the theory of transaction costs, which is the dominant theoretical model, but also in the theory of resources to examine the determinants impacting the success of the outsourcing. The theoretical and empirical corpus mobilized led us to divide the determinants of the success of outsourcing into two categories: the determinants linked to the characteristics of the outsourced activity and those relating to the management of the service provider.

Keywords : outsourcing success ; determinants; outsourcing decision; management of the relationship with the service provider; transaction costs.

Introduction

Au cours des années quatre-vingt-dix, l'externalisation connaît un essor particulier. En effet, l'externalisation (outsourcing) constitue une avancée managériale et organisationnelle majeure, susceptible de rendre les structures de l'entreprise plus adaptables aux variations de l'environnement (Médan & Gratacap, 2008).

L'externalisation des activités logistiques est devenue de plus en plus un élément important de la stratégie concurrentielle des entreprises. Elle désigne la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire logistique externe, souvent dans une perspective à long terme, pour assurer une partie ou la totalité de ses activités logistiques.

Les raisons de recourir aux prestataires logistiques externes peuvent être économiques (économie et maîtrise des coûts), stratégiques (recentrage sur le cœur de métier) ou bien organisationnels (allègement de la structure et gain de flexibilité). Toutefois, au-delà des avantages remarquables de l'externalisation au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, cette stratégie cache des risques non négligeables (Bellaaj, 2009).

Dans notre article, nous tenterons de répondre à la question suivante :

Quelles sont les déterminants qui peuvent impacter les résultats souhaités d'une opération d'externalisation logistique?

Pour répondre à notre question, il est nécessaire de diviser notre article en cinq sections. La première permet de mettre la lumière sur le concept de l'externalisation et ses caractéristiques. Dans la deuxième section nous allons citer un ensemble d'avantages de l'externalisation sans oublier en troisième section de présenter aussi ses risques. La quatrième section se consacrera à la présentation des théories qui ont abordé cette problématique par contre la dernière partie se focalisera sur l'exposition et l'examen des études empiriques traitant la même thématique.

1. Définition et caractéristiques de l'externalisation

L'AFNOR¹ donne la définition suivante de l'externalisation:

« L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis. » (Médan & Gratacap, 2008)

La première catégorie de définition de l'externalisation se réfère au dilemme classique du « *Make or Buy* » parut en 1984. Elle définit l'externalisation comme un recours à un fournisseur extérieur qui prend la responsabilité totale ou partielle de l'activité plutôt que sa réalisation en interne avec un objectif de rationalisation et centralisation. La seconde catégorie de définition avance que l'externalisation est le recours à un organisme extérieur pour planifier ou exploiter une activité précédemment accomplie au sein de l'organisation avec un objectif de réduction des coûts.

En effet, prendre la décision de faire ou de faire faire n'a pas la même signification selon que l'activité a été déjà réalisée en interne ou non. L'externalisation s'accompagne ainsi d'un transfert d'équipements et de personnel vers le prestataire.

Dans les deux catégories de définition, le prestataire spécialisé accueille l'activité et en prend le contrôle immédiatement ou de façon progressive. Il peut engager seulement ses moyens comme il peut prendre en charge la réalisation d'un résultat (Bellaaj, 2009).

La problématique de l'externalisation n'est donc ni celle du *make or buy*, ni celle de l'impartition, car l'activité externalisée a déjà fait l'objet d'investissements dans le passé et a été réalisée en interne. En outre, elle porte majoritairement sur des services et se distingue donc de la sous-traitance industrielle. De plus, elle implique un transfert d'actifs vers le prestataire. Pour autant, il ne s'agit pas d'une cession ou d'un désinvestissement. Plus l'externalisation est stratégique, plus l'activité sur laquelle elle porte est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise; alors qu'en cas de cession, les liens sont définitivement coupés.

¹ AFNOR (Association Française de Normalisation) a été créée en 1926, elle est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie en France; son rôle est précisé dans le décret no 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. Depuis sa fusion avec l'Association française pour l'assurance de la qualité en 2004, elle fait partie du groupe AFNOR.

Il ne s'agit pas non plus de downsizing, car recourir à ce choix signifie simplement améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille, généralement via des suppressions d'emplois.

L'externalisation n'est ni une alliance, ni une joint-venture. En effet, dans le cas d'une joint-venture, deux entreprises (ou plus) mettent en commun des ressources au sein d'une organisation commune et indépendante. Les profits générés sont donc répartis en fonction des investissements de chacun sans qu'il soit nécessaire de spécifier ex ante la performance ou le comportement attendus. Même s'il se trouve des cas d'externalisation qui recourent à des joint-ventures, il s'avère que celle-ci n'est qu'une forme juridique transitoire. En effet, elle évolue généralement vers un retrait progressif de l'entreprise cliente afin de dégager sa responsabilité sur trois volets importants : a) le management opérationnel; b) le financement des investissements; c) la gestion du personnel (Quélin, 2003).

2. Les bénéfices attendus de l'externalisation

Les bénéfices généralement attribués à l'externalisation sont nombreux et hétérogènes. A titre d'illustration, The *Outsourcing Institute*² a dressé une liste (tableau 1) qui présente les bénéfices de l'externalisation par ordre décroissant d'importance suite à plusieurs enquêtes réalisées auprès de 1200 entreprises américaines (Barthélemy, 2007):

Tableau 1 : Classement des dix principaux bénéfices de l'externalisation selon The Outsourcing Institute

Bénéfices attendus par les entreprises	
1	<p><i>Amélioration de la focalisation.</i></p> <p>L'externalisation permet aux entreprises de se concentrer sur les aspects les plus stratégiques de leur activité en laissant aux prestataires le soin d'assumer les détails opérationnels.</p>
2	<p><i>Accès à des compétences de haut niveau.</i></p> <p>Grâce à leur spécialisation sur un seul domaine d'activité, les prestataires peuvent offrir à leurs clients des compétences de meilleur niveau que les services internes.</p>

² The Outsourcing Institute est une association professionnelle américaine dédiée à l'outsourcing et à ses problématiques, il est fondé en 1993. Il propose des informations, des conseils et donne accès à un réseau de professionnels de l'outsourcing dans différents domaines (finances et comptabilité, informatique, ressources humaines, ventes, call center...) plus de 70 000 professionnels dans le monde.

3	<p><i>Facilitation des opérations de reengineering.</i></p> <p>Le reengineering consiste à remettre à plat et à améliorer les processus de création de valeur. L'externalisation permet d'utiliser l'expertise des prestataires pour faciliter cette démarche.</p>
4	<p><i>Partage des risques avec le prestataire.</i></p> <p>Pour une entreprise, tout investissement comporte une part de risque importante. L'externalisation permet le partage des risques avec un prestataire.</p>
5	<p><i>Possibilité de libérer des ressources pour d'autres utilisations.</i></p> <p>Les ressources financières des entreprises sont limitées. L'externalisation des activités non stratégiques permet de libérer ces ressources et de les réaffecter à des activités qui contribuent à la formation de l'avantage concurrentiel.</p>
6	<p><i>Variabilisation des coûts.</i></p> <p>L'externalisation permet d'éviter d'investir des ressources financières dans des activités non stratégiques. Lorsqu'une activité est externalisée, seule la prestation réellement consommée est facturée.</p>
7	<p><i>Injection de « cash » suite à la reprise d'actifs.</i></p> <p>Lorsque l'externalisation implique un transfert d'actifs vers le prestataire, la cession d'équipements et d'infrastructures permet de tirer des ressources financières non négligeables.</p>
8	<p><i>Réduction et contrôle des coûts.</i></p> <p>La spécialisation des prestataires leur permet de bénéficier d'économies d'échelle. Grâce à l'externalisation, les entreprises non spécialisées peuvent profiter de ces avantages.</p>
9	<p><i>Accès à des ressources non disponibles en interne.</i></p> <p>L'externalisation permet d'accéder à des ressources spécialisées que l'entreprise ne possède pas forcément.</p>
10	<p><i>Amélioration de la gestion d'une activité.</i></p> <p>L'externalisation permet de reprendre le contrôle sur une activité. En revanche, elle ne doit pas signifier l'abdication de toute responsabilité.</p>

Source : Barthélemy J. (2007)

Selon Barthélemy (2007), les bénéfices de l'externalisation sont nombreux. Toutefois, la plupart d'entre eux peut être ramenée à l'un des grands bénéfices génériques suivants :

- la réduction des coûts ;
- l'amélioration de la performance de l'activité externalisée ;
- le recentrage sur le « cœur de métier » de l'entreprise ;
- l'amélioration de la gestion de l'activité externalisée

3. Les risques liés à l'externalisation

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables. Très fréquemment, les entreprises ne sont pas sensibilisées aux risques de l'externalisation (Barthélemy, 2007).

- **La perte du savoir-faire et des compétences**

La perte du savoir-faire et des compétences suite à une opération d'externalisation provient essentiellement du transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Avec le transfert du personnel, tout le savoir accumulé en interne est perdu. La réussite d'une opération d'externalisation exige de conserver en interne un niveau de compétences suffisant afin que l'entreprise puisse faire le suivi de ses activités externalisées et s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences contractuelles.

A plus long terme, la réinternalisation d'une activité externalisée, voire un simple changement de prestataire, deviennent des manœuvres très complexes lorsque l'on ne dispose plus de compétences en interne (Djeudja & Djoum Kouomou, 2019 ; Quinn & Hilmer, 1994 ; Barthélemy, 2007)

- **La dépendance envers le prestataire**

L'entreprise qui externalise peut devenir dépendante du fournisseur, surtout dans le cas des activités plus sensibles comme la logistique ou bien l'informatique et lorsqu'elle finit à terme par ne plus disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour comprendre, analyser et contrôler les activités du prestataire. Externaliser sur un marché comportant un nombre réduit d'offres peut en outre accroître la vulnérabilité du donneur d'ordre. Moins il y a de fournisseurs disponibles, plus on risque de devenir dépendant (Bellaaj, 2009).

▪ **Risque de la sous-performance du prestataire**

Le risque contractuel reflète une sous performance du prestataire. La sous-performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. On parle de sous-performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat. Une telle situation peut être très dommageable pour le client (Barthélemy, 2007). Beaucoup de causes peuvent expliquer la mauvaise performance du prestataire. La négligence du prestataire peut être une des raisons; son manque d'expérience et de compétences peut en être une autre (Tien, 2008); son niveau technologique peut aussi créer des problèmes de qualité de service dans le sens où il serait moins développé.

▪ **Coûts cachés**

Des études montrent que l'externalisation n'entraîne pas toujours la réduction des coûts espérée, mais conduit même parfois une hausse des coûts. Souvent, on oublie de prendre en compte les coûts cachés de l'externalisation (Bellaaj, 2009).

Il existe deux grands types de coûts cachés de l'externalisation : les coûts de mise en place de l'opération d'externalisation (recherche du prestataire et rédaction du contrat) et les coûts de gestion de la relation avec le prestataire (Barthélemy, 2007).

▪ **Fuites d'information et perte de confidentialité**

En concluant un contrat avec un fournisseur, l'organisation court le risque de divulgation des informations confidentielles, peut-être même à des concurrents. Il est en effet possible que le fournisseur travaille avec plusieurs sociétés et qu'il se laisse parfois aller à certaines indiscrétions (Bellaaj, 2009).

▪ **La perte de contrôle sur l'activité externalisée**

Dans le cas de l'externalisation, le prestataire n'est pas sous la supervision directe du management, mais travaille généralement sur la base d'un contrat, chose qui conduit parfois à une perte du contrôle direct sur l'activité externalisée.

Plus globalement, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation (Arif, 2016).

▪ **Opportunisme**

De manière générale, Johnson (Johnson, 1997) constate qu'une pression trop forte exercée sur les prestataires pour qu'ils prestent au-delà de leurs possibilités peut susciter un comportement opportuniste de leur part. Ce comportement peut se manifester par une baisse de la qualité des prestations, un refus d'appliquer de nouvelles technologies, des retards d'exécution, des hausses de prix non prévues (Arif, 2016).

4. Les déterminants du succès d'une opération d'externalisation

Dans la revue de littérature, les travaux de Jérôme Barthélémy (2001), nous ont permis de déceler deux grands facteurs qui influencent le succès de l'externalisation: la décision d'externalisation et la gestion de la relation avec le prestataire. Il apparaît donc nécessaire de les distinguer.

Pour identifier les déterminants du succès d'une opération d'externalisation. Une étude approfondie de la littérature nous a permis de découvrir deux grands outils théoriques qui permettent d'aborder cette problématique : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. La première est basée sur les sciences économiques, et la deuxième sur la gestion stratégique (Lee, et al., 2000). Cela nous a conduits d'examiner la question de l'externalisation sous tous ses aspects.

▪ **La décision d'externalisation**

➤ **Les apports de la théorie des coûts de transaction**

D'après la théorie des coûts de transaction, le choix entre la réalisation d'une activité en interne ou en externe est fonction des coûts générés par cette activité (Williamson, 1975). Ces coûts prennent deux formes : les coûts de production et les coûts de transaction (Barthélémy, 2004a). Les premiers dépendent largement de la technologie et des effets d'échelle. Les seconds sont de deux types : les coûts ex ante (i.e. recherche de partenaire et établissement du contrat) et ex post (i.e. management et de suivi du contrat signé). La meilleure structure de gouvernance (maintien de l'activité en interne ou l'externalisation) est celle qui permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction (Barthélémy, 1999).

L'importance des coûts de transaction peut servir d'indicateur de la décision d'externaliser. Quand les coûts de transactions sont faibles, il est plutôt conseillé d'externaliser une activité, alors que quand ils sont élevés, la réalisation de l'activité à l'interne est recommandée. Selon

la conception de Williamson, les coûts de transaction doivent être raisonnés conjointement aux coûts de production (IVANAJ & Masson- Franzil, 2006).

L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires (Stigler, 1951 ; Walker & Weber, 1984 ; Williamson, 1985). En revanche, l'externalisation implique souvent des coûts de transaction élevés (Barthélemy, 2004a).

Le niveau des coûts de transaction varie en fonction des trois «attributs des transaction» : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Ces attributs des transactions, en tant que déterminants des coûts de transaction, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance (Ghertman, 2003).

- La spécificité des actifs

Un actif est dit spécifique lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour effectuer une transaction donnée et qu'il ne pourra pas être réemployé pour une autre transaction sans un coût élevé (Ghertman, 2003).

La théorie des coûts de transaction prescrit d'internaliser les actifs fortement spécifiques. Par analogie, on déduit que seuls les actifs faiblement spécifiques peuvent être externalisés car les actifs fortement spécifiques impliquent deux risques majeurs pour l'entreprise :

-le hold-up. Plus les actifs transférés sont spécifiques, plus il est difficile de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Par conséquent, le prestataire pourra être tenté de se comporter de façon opportuniste en augmentant ses tarifs (à prestation égale) ou en réduisant la qualité de sa prestation (à tarif égal) ;

-la standardisation des actifs transférés. Les économies d'échelle contribuent en grande partie à l'avantage des prestataires par rapport aux services internes. Or, pour obtenir des économies d'échelle significatives, les prestataires sont contraints de mutualiser les ressources utilisées pour leurs différents clients. La «standardisation» des actifs qui en résulte se fait généralement au détriment de chaque client pris individuellement (Barthélemy, 2004a).

Incertitude

Nous pouvons généralement distinguer deux types d'incertitudes : l'incertitude comportementale et l'incertitude environnementale. L'incertitude comportementale est liée à la difficulté de prévoir et de contrôler les comportements du prestataire extérieur. L'incertitude environnementale entourant l'activité externalisée a trait à la difficulté pour l'entreprise de prévoir ses besoins futurs en ce qui concerne cette activité (Tien, 2008).

Lorsque l'on traite avec un prestataire extérieur, il est nécessaire de prévoir en amont l'ensemble des contingences qui peuvent se produire pendant la durée de vie de la relation. La prise en compte de ces contingences induit des coûts de contractualisation très élevés (Williamson, 1991). En outre, même si le contrat comporte des clauses détaillées, il ne pourra jamais tout prévoir. Il résulte de cette incomplétude des renégociations coûteuses qui donnent au prestataire l'occasion de se comporter de manière opportuniste. En d'autres termes, la rationalité limitée des individus rend impossible la rédaction de contrats qui prendraient en compte l'ensemble des contingences futures. La rationalité limitée est d'autant plus susceptible d'avoir un impact négatif sur le résultat d'une opération d'externalisation que le degré d'incertitude entourant l'activité est élevé (Barthélemy, 2004b). Selon la théorie des coûts de transaction : plus il y a d'incertitude, plus l'intégration verticale est recommandée (Barthélemy, 1999). L'incertitude permet de justifier un choix alternatif en termes de mode de gouvernance de la transaction. Son importance augmente, d'ailleurs, du fait de son association avec la spécificité des actifs (IVANAJ & Masson- Franzil, 2006).

Fréquence

La fréquence est déterminée par le nombre de transactions entre l'organisation procédant à l'externalisation et le prestataire extérieur ou l'intensité d'usage d'un service. Généralement, les transactions peuvent se diviser en trois types : les transactions uniques, les transactions occasionnelles et les transactions récurrentes (Tien, 2008).

La fréquence des transactions est génératrice de coûts du fait d'un caractère répétitif. Il n'est pas nécessaire d'encadrer contractuellement des transactions ayant un caractère unique ou occasionnel. Les coûts générés par une telle démarche ne pourraient être récupérés, en raison de l'unicité ou de la rareté de l'échange.

En revanche, dès lors qu'une transaction adopte un caractère répétitif, une structure contractuelle s'avère nécessaire afin de ne pas multiplier les coûts de négociation pour des transactions récurrentes.

Les transactions les plus fréquentes (répétitives) portent sur des actifs spécifiques. Pour éviter un recours systématique au marché et échapper aux coûts de recherche et de négociation inhérents, il est préférable de coordonner contractuellement ces transactions (Mazaud, 2007).

La fréquence prédispose au choix d'une structure de gouvernance. La prescription de la théorie des coûts de transaction est que seules les transactions très fréquentes peuvent être

internalisées. A priori, il est donc souhaitable d'externaliser les transactions peu fréquentes (Barthélemy, 1999).

Donc, d'après la théorie des coûts de transaction, une activité ne doit être internalisée que lorsque les risques contractuels (spécificité des actifs, incertitude et fréquence) deviennent top importants. En renversant ce raisonnement, on déduit qu'il est possible d'externaliser une activité lorsque les risques contractuels deviennent suffisamment faibles, c'est-à-dire lorsque l'activité (Barthélemy, 2004a):

- ne repose pas sur des actifs trop spécifiques ;
- n'est pas entourée d'une incertitude trop élevée ;
- n'est pas utilisée trop fréquemment.

➤ Les apports de la théorie de la ressource

La théorie de la ressource repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. L'objectif du management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences permettant de générer un avantage concurrentiel durable (Barthélemy, 2004a).

L'approche fondée sur les ressources et les compétences suggère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur « cœur de métier » et à externaliser les activités qui n'en font pas partie. En effet, le « cœur de métier » fonde l'avantage concurrentiel des entreprises.

Si le degré de proximité d'une activité externalisée avec le « cœur de métier » conditionne la décision d'externalisation, elle devrait également avoir un impact sur le résultat d'une opération d'externalisation. Le succès de l'externalisation passe généralement par la réduction des coûts et l'amélioration de la performance grâce au recours à des prestataires spécialisés. L'externalisation d'activités proches du « cœur de métier » est peu recommandée pour deux raisons liées entre elles. D'une part, plus une activité est proche du « cœur de métier » d'une entreprise, plus il sera difficile de trouver un prestataire susceptible de la réaliser correctement. En effet, d'après la théorie des ressources et des compétences, pour faire partie du « cœur de métier », une activité doit remplir les quatre conditions suivantes : valeur, rareté, non-imitabilité et non substituabilité. Les prestataires capables de prendre en charge des activités qui présentent de telles caractéristiques sont rares. D'autre part, plus une activité est proche du « cœur de métier », plus le risque de « standardisation des actifs » se pose avec

acuité. Pour bénéficier d'économies d'échelle significatives, les prestataires sont souvent contraints de mutualiser les ressources transférées par leurs clients. Si l'utilisation de ressources « standard » est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les clients qui ont externalisé des activités proches de leur «cœur de métier », peu standardisées par définition (Barthélemy, 2004b).

▪ **La gestion de la relation avec le prestataire**

Savoir déterminer si une activité peut être externalisée n'est que la première condition du succès d'une opération d'externalisation. La seconde condition – tout aussi importante – est de bien savoir gérer la relation avec le prestataire. Si la théorie de la ressource est totalement muette sur ce thème, la théorie des coûts de transaction apporte un véritable éclairage.

D'après Williamson (1985), le succès d'une opération d'externalisation repose sur l'adéquation entre le niveau des risques contractuels et le type de contrat utilisé. Plus la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont élevées, plus il est nécessaire d'utiliser une forme contractuelle évoluée.

Les caractéristiques et les modalités d'utilisation des trois principaux types de contrats sont les suivants (Barthélemy, 2004a):

- *Les contrats classiques* sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation simples. Les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. Ils concernent généralement des transactions ponctuelles sur le marché, immédiates et précises dont l'objet est parfaitement défini. L'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu ;

- *Les contrats néoclassiques* sont des contrats détaillés, utilisés pour gérer des opérations d'externalisation complexes et de long terme. Ils concernent généralement des transactions soumises à une incertitude beaucoup plus forte. Les contrats sont incomplets car il est impossible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités sous-tendant l'échange. Une certaine flexibilité des parties est nécessaire.

Des comportements opportunistes peuvent surgir au cours de la relation. Ceux-ci sont sources de conflits et nécessitent l'éventuel arbitrage d'un tiers. Ce type de contrat par sa flexibilité facilite la continuité des échanges et une adaptation efficiente. L'accent est mis sur les documents formels plus que sur l'aspect relationnel ;

-les *contrats relationnels* permettent de gérer des opérations d'externalisation encore plus complexes, ils s'instaurent quand l'incertitude est radicale. Bien que les risques contractuels soient très élevés, les contrats relationnels ne sont pas forcément très détaillés. En effet, la relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de normes progressivement construites par les deux partenaires.

En résumé, les relations contractuelles peuvent être organisées sur un continuum. Plus les risques contractuels sont élevés, plus les contrats sont détaillés. Au-delà d'un certain seuil toutefois, le développement de normes relationnelles devient nécessaire pour pallier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat (Barthélemy, 2004a).

5. Focus sur les études empiriques explicatives des facteurs impactant la performance de l'externalisation

Il existe une littérature empirique très abondante sur le thème de l'externalisation. Cette littérature – qui se fonde essentiellement sur l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985) présente toutefois deux limites importantes. D'une part, elle traite la problématique du «*make or buy* » et non de l'externalisation au sens où nous l'avons définie. D'autre part, elle se centre sur la décision d'externalisation plus que sur la gestion de la relation avec le prestataire (Barthélemy, 2004b). Notre objectif de recherche est d'évaluer l'impact de plusieurs déterminants sur la performance des opérations d'externalisation. Selon notre recherche, quelques articles ont abordé cette problématique. Les travaux empiriques traitant cette problématique restent toutefois très rares. Une analyse approfondie basée sur les théories liées à l'externalisation et les études empiriques, nous a permis de diviser les déterminants du succès de l'externalisation en deux catégories : les déterminants liés aux caractéristiques de l'activité externalisée et les déterminants liés aux caractéristiques de la gestion du prestataire.

▪ Etude de Gilley et Rasheed (2000)

L'étude empirique de Gilley et Rasheed (2000) est basée sur l'évaluation de l'influence de l'externalisation des activités périphériques et proches au « cœur de métier » sur la performance globale de l'entreprise, ces auteurs ont utilisé dix indicateurs pour mesurer la performance : (1) Rendement des actifs ; (2) Retour sur ventes (3) Performance financière globale ;(4) Dépenses de R&D ; (5) Innovations de procédé ; (6) Innovations de produits ; (7) Croissance / stabilité de l'emploi ; (8) Moral des employés ; (9) Relations clients ; (10) Relations avec les fournisseurs.

L'enquête s'est faite à l'aide d'un questionnaire destiné aux grandes entreprises manufacturières Américaines de secteurs différents (agroalimentaire, chimique et parachimique, textile et autre) qui ont externalisé soit des activités liées à la fabrication ou liées aux services.

Le tableau suivant donne un aperçu général sur l'étude empirique de Gilley et Rasheed (2000).

Tableau 2 : Récapitulatif de l'étude empirique de Gilley et Rasheed (2000)

Gilley et Rasheed (2000)	
Objet de l'étude	Etudier l'effet de l'externalisation des activités périphériques et proches au « cœur de métier » sur la performance globale des entreprises.
Hypothèses	<p>-H1. L'externalisation des activités périphériques a un impact positif sur la performance de l'entreprise.</p> <p>- H2. L'externalisation des activités proches au « cœur de métier » a un impact négatif sur la performance de l'entreprise.</p> <p>-H3. Tout effet positif de l'externalisation sur la performance de l'entreprise est renforcé par la stratégie des coûts et tout effet négatif de l'externalisation sur la performance des entreprises est affaibli par la stratégie de différenciation.</p> <p>-H4. Plus le dynamisme environnemental augmente plus le résultat de l'externalisation sur la performance sera négatif.</p>
Variables de contrôle/ variables modératrices	<p>-Variable de contrôle : Les performances passées.</p> <p>-Variables modératrices : Stratégie de l'entreprise et dynamisme environnemental.</p>
Constataion principale	<p>- L'externalisation des activités périphériques et des activités proches du « cœur de métier » n'ont pas d'effet direct sur la performance de l'entreprise (rejet de H1 et H2).</p> <p>-Il existe une relation positive entre l'externalisation et la performance lorsque la stratégie de la firme est basée sur les coûts ou la stratégie de différenciation par contre plus le dynamisme environnemental augmente plus le résultat de l'externalisation sur la performance sera négatif.</p>

Ecart de connaissances	<p>- l'étude s'est basée sur certaines entreprises américaines de grande taille et ne couvrait pas les petites entreprises manufacturières.</p> <p>- Les auteurs se sont focalisés dans cette recherche sur la performance globale de l'entreprise et non pas sur la performance de l'opération d'externalisation ce qui explique le rejet de l'hypothèse 1 et 2.</p> <p>Généralement, la performance globale de l'entreprise peut être influencée par une multitude de facteurs qui peuvent être ne pas concerner par l'externalisation.</p>
-------------------------------	---

Source : Gilley & Rasheed (2000)

- **Etude de Lee et Kim (1999)**

Lee et Kim (1999) ont mené une étude pour examiner les déterminants qui influencent la qualité du partenariat et pour évaluer l'impact de cette dernière sur le succès de l'externalisation. Ces auteurs ont ciblé trente-six organisations de différents types et tailles en Corée qui ont externalisé leur système d'information (SI). Afin d'étudier l'effet de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation, ils ont interrogé le personnel du projet d'externalisation à propos de la qualité du partenariat et les représentants internes des SI pour évaluer le succès de l'externalisation qu'ils ont été mesuré par deux variables : la satisfaction de l'entreprise et la satisfaction des utilisateurs finaux de SI. Les entretiens ont été semi-structurés et détaillés, suite à un questionnaire.

Le tableau suivant résume les résultats et les principaux axes de cette étude.

Tableau 3 : Récapitulatif de l'étude empirique de Lee et Kim (1999).

Lee et Kim (1999)	
Objet de l'étude	Etudier l'effet de certains facteurs sur la qualité du partenariat et examiner l'impact de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation.
Hypothèses	<p>H1: Il existe une relation positive entre la participation et la qualité du partenariat.</p> <p>H2: Il existe une relation positive entre l'action conjointe et la qualité du partenariat</p>

	<p>H3: Il existe une relation positive entre la qualité de la communication et la qualité du partenariat</p> <p>H4: Il existe une relation positive entre la coordination et la qualité du partenariat.</p> <p>H5: Il existe une relation positive entre le partage d'informations et la qualité du partenariat.</p> <p>H6: Il existe une relation positive entre l'âge de la relation et la qualité du partenariat</p> <p>H7: Il existe une relation positive entre la dépendance mutuelle et la qualité du partenariat.</p> <p>H8: Il existe une relation positive entre la similitude culturelle et la qualité du partenariat.</p> <p>H9: Il existe une relation positive entre le soutien de la direction et la qualité du partenariat.</p> <p>H10: Il existe une relation positive entre la qualité du partenariat et le succès de l'externalisation.</p>
<p>Variables de contrôle/ variables modératrices</p>	<p>Non utilisées</p>
<p>Constataion principale</p>	<p>Ces auteurs ont confirmé que la qualité du partenariat s'influence par plusieurs variables, notamment la participation, la qualité de la communication, le partage d'informations, l'âge de la relation, la dépendance mutuelle et le soutien de la direction. Ils ont constaté que la confiance, la compréhension des affaires, le partage des avantages et des risques et l'engagement (les indicateurs qui sont utilisés pour mesurer la qualité du partenariat) ont un effet significatif sur le succès de l'externalisation.</p>
<p>Ecart de connaissances</p>	<p>Il s'agissait d'une sorte de recherche instantanée qui ne tenait pas compte de l'effet de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation au fil du temps.</p> <p>La deuxième limite, c'est que Lee et Kim ont utilisé un échantillon</p>

	<p>pratique et non aléatoire pour sélectionner les entreprises qui ont externalisé leur système d'information.</p> <p>Ajoutant à cela que la qualité du partenariat n'est pas le seul déterminant qui impacte le succès de l'externalisation.</p> <p>Certes qu'une qualité de partenariat élevée peut être une condition nécessaire au succès de l'externalisation, mais pas une condition suffisante.</p>
--	--

Source : Lee et Kim (1999)

- **Etude de Hsiao et al. (2010)**

L'étude empirique de Hsiao et al. (2010) est basée sur l'évaluation de l'impact de l'externalisation logistique sur la performance des services logistiques des industries agroalimentaires Néerlandaises (NL) et Taïwanaises (TW). L'effet de l'externalisation est examiné par la différence entre la performance d'externalisation de l'entreprise et celle de ses concurrents non externalisant.

Ces auteurs ont analysé l'impact de l'externalisation sur la performance des services logistiques (fiabilité de livraison, flexibilité de la livraison, rapidité de livraison) selon quatre niveaux d'activités logistiques: transport ou entreposage (niveau 1), emballage (niveau 2), gestion de l'inventaire des stocks ou gestion des transports (niveau 3), gestion du réseau de distribution (niveau 4 : externalisation totale).

Hsiao et al. (2010) ont suggéré que la complexité de la chaîne logistique peut jouer un rôle modérateur entre l'externalisation et la performance des services logistiques. Plus précisément, ils ont proposé comme hypothèse que les avantages de l'externalisation augmentent avec les niveaux croissants de complexité de la chaîne logistique et vis versa.

Outre la taille de l'entreprise, ces auteurs ont considéré l'emplacement géographique et les besoins en réfrigération comme des variables de contrôle.

Le tableau ci-dessous indique les points les plus importants de cette étude et leurs limites.

Tableau 4 : Récapitulatif de l'étude empirique de Hsiao et al. (2010)

Hsiao et al. (2010)	
Objet de l'étude	Etudier l'effet des différents niveaux d'externalisation sur la

	performance des services logistiques.
Hypothèses	H1. L'externalisation logistique a un effet positif sur la performance des services logistiques de l'entreprise. H2 : les avantages de l'externalisation augmentent avec des niveaux croissants de complexité de la chaîne logistique et vis versa.
Variables de contrôle/ variables modératrices	-Variables de contrôle : Emplacement géographique, taille de l'entreprise et les besoins en réfrigération. -Variable modératrice : complexité de la chaîne logistique.
Constataion principale	-D'après les résultats de ces auteurs, on a constaté que les trois niveaux d'externalisation logistique n'ont pas d'effet direct sur la performance des services logistiques de l'entreprise, seulement le niveau 4 qui concerne l'externalisation totale a un impact positif sur la performance des services logistiques. Cette étude a montré qu'avec l'augmentation des niveaux de complexité de la demande, l'externalisation des activités de niveau 4 aura une association positive avec la performance du service. (l'hypothèse 2 est prise en charge au niveau 4 de l'externalisation). - Les variables de contrôle n'ont montré aucune influence significative sur la performance des services par contre l'exigence de refroidissement a montré une influence significative sur la performance des services.
Ecart de connaissances	Cette étude s'est limitée aux indicateurs de performance liés au service client lors de mesurer la performance des services logistiques et ne mettait pas l'accent sur les indicateurs liés à la performance interne de l'entreprise.

Source : Hsiao et al. (2010)

- **Étude de Barthélemy (2004b)**

Barthélemy (2004b) s'est concentré sur l'analyse de l'impact de plusieurs déterminants sur la performance des opérations d'externalisation³ et non sur la performance globale de l'entreprise. Il a utilisé pour tester cet impact, des déterminants liés aux caractéristiques de l'activité ((1) proximité avec le « cœur de métier » et (2) incertitude) et des déterminants liés à la qualité de la gestion du prestataire ((3) qualité contractuelle et (4) qualité relationnelle).

Afin de repérer les entreprises qui avaient déjà réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation, Barthélemy a recouru à des bases de données en ligne et il a fait un examen systématique des articles de la presse et les revues professionnelles. Il a choisi comme population l'ensemble des entreprises ayant communiqué sur la réalisation d'une opération d'externalisation critique et de grande ampleur au courant des années 1990. La base de données de cet auteur a couvert à la fois plusieurs activités, plusieurs pays et plusieurs secteurs.

Un ensemble de 816 opérations de « désintégration verticale » ont été repérées. Un questionnaire et une lettre de relance ont été envoyés aux 816 entreprises concernées. Au total, 91 réponses utilisables ont été reçues soit un taux de retour de près de 11%. Neuf questionnaires avaient des données manquantes et ont été jugées inutilisables. Au final, la base de données est comporté 82 questionnaires exploitables. Les questionnaires ont été remplis par les managers en charge des activités externalisées.

Plusieurs variables de contrôle ont été intégrées dans cette étude. Comme nous l'avons déjà signalé, la base de données de cet auteur était relativement hétérogène. Il était donc nécessaire pour l'auteur de vérifier que cette hétérogénéité n'a pas porté préjudice aux résultats de la régression. Barthélemy a utilisé trois variables binaires de contrôle: (1) le type d'activité externalisée (i.e. informatique vs. autre activité), (2) le secteur d'activité (i.e. secteur des services vs. secteur manufacturier) et (3) l'origine géographique de l'opération d'externalisation (i.e. Europe vs. Amérique du Nord).

Le tableau suivant donne un aperçu général sur l'étude empirique de Barthélemy (2004b)

³ la performance d'une opération d'externalisation a été mesuré par J.Barthélemy par dix indicateurs:(1) réduction des coûts (2) transformation de coûts fixes en coûts variables (3) meilleur contrôle sur les dépenses (4) qualité de la prestation supérieure (5) productivité des ressources supérieure (6) meilleure gestion du personnel (7) accès à des compétences non disponibles en interne (8) accès à du personnel mieux formé qu'en interne (9) accès à des technologies plus avancées et (10) réallocation des ressources vers le métier principal de l'entreprise

Tableau 5 : Récapitulatif de l'étude empirique de Barthélemy (2004b)

Barthélemy (2004b)	
Objet de l'étude	Etudier l'impact de ces quatre déterminants ((1) proximité avec le « cœur de métier » ; (2) incertitude ; (3) qualité contractuelle et (4) qualité relationnelle)) sur la performance de l'opération d'externalisation
Hypothèses	<p>H1. Plus les activités externalisées sont proches du « cœur de métier » d'une entreprise, moins les résultats de l'externalisation seront positifs.</p> <p>H2. Plus l'incertitude entourant les activités externalisées est élevée, moins les résultats de l'externalisation seront positifs.</p> <p>H3: Plus la qualité contractuelle est élevée, plus les résultats de l'externalisation seront positifs.</p> <p>H4: Plus la qualité de la relation est élevée, plus les résultats de l'externalisation seront positifs.</p>
Variables de contrôle/ variables modératrices	Variables de contrôle : (1) le type d'activité externalisée (i.e. informatique vs. autre activité), (2) le secteur d'activité (i.e. secteur des services vs. secteur manufacturier) et (3) l'origine géographique de l'opération d'externalisation (i.e. Europe vs. Amérique du Nord).
Constataion principale	Barthélemy arrive à valider trois hypothèses. Il a confirmé après l'analyse que l'externalisation des activités proches au « cœur de métier » a un impact négatif sur la performance d'une opération d'externalisation, tandis que la qualité contractuelle et la qualité relationnelle ont un impact positif sur la performance d'une opération d'externalisation. Par contre l'hypothèse 2 qui concerne l'incertitude

	<p>est rejetée.</p> <p>- Pour les variables de contrôle, Barthélemy trouve qu'ils n'ont pas d'impact significatif sur la performance de l'opération d'externalisation.</p>
<p>Ecart de connaissances</p>	<p>Cette étude présente plusieurs limites. Premièrement, la base de données de cette recherche couvre à la fois plusieurs activités, plusieurs pays et plusieurs secteurs, si cette base de données a permis à l'auteur de montrer que le succès d'une opération d'externalisation n'est pas influencé par ces critères, elle reste hétérogène. Deuxième limite, c'est que cette recherche se focalisait sur des opérations d'externalisation en cours et elle ne tenait pas compte de l'effet de la l'externalisation sur la performance au fil du temps.</p>

Source : Barthélemy (2004b)

Conclusion

Dans ce travail de recherche, nous avons essayé dans un premier temps de parcourir une large revue de la littérature et de mettre en évidence les apports et les limites des études existantes. A partir des recherches théoriques et empiriques sur ce sujet, nous avons tenté de définir l'externalisation sans oublier de citer ses caractéristiques, ses avantages et ses risques. De plus, nous avons mis en lumière un ensemble de déterminants qui peuvent impacter la réussite d'une opération d'externalisation.

L'analyse théorique a stipulé que le succès d'une opération d'externalisation repose sur un bon choix des activités externalisées et une bonne gestion de la relation avec le prestataire. Le choix des activités externalisées se base sur le niveau des risques contractuels et le degré de proximité de l'activité concernée par l'externalisation au « cœur de métier ». La bonne gestion des relations avec le prestataire se focalise avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels.

Cette revue de littérature peut se classer parmi les articles qui ont utilisé simultanément la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource pour étudier les déterminants

impactant le succès de l'externalisation. Les contributions liant ces deux théories sont rares, aussi bien au plan théorique qu'empirique (Barthélemy, 2004a).

Selon notre recherche, quelques articles ont abordé cette problématique alors que les travaux empiriques la traitant restent toutefois très rares (Teng, et al., 1995 ; Barthélemy, 2004a). Nous constatons que la plupart de ces articles se sont appuyés généralement sur la théorie des coûts de transaction et ils se sont centrés sur les déterminants liés à la décision d'externalisation plus que sur les déterminants liés à la gestion de la relation avec le prestataire.

Dans notre prochain article nous travaillerons sur une vérification empirique de l'effet des déterminants de la décision d'externalisation et celle de la gestion de la relation sur la performance de l'opération d'externalisation en recourant à des enquêtes mettant l'accent sur l'externalisation au Maroc.

Il sera donc intéressant de mener une étude empirique pour vérifier l'impact des déterminants suivants sur la performance d'une opération d'externalisation :

- Proximité de l'activité externalisée au cœur du métier de l'entreprise ;
- Incertitude entourant l'activité externalisée ;
- Fréquence d'activité externalisée;
- Qualité contractuelle ;
- Qualité relationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Arif J. (2016), L'externalisation des activités logistiques, vers la mise au point d'un outil d'aide à la décision. Thèse de doctorat en Génie industriel et logistique. Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, FST-Fès, Maroc, 168p.

Barthélemy J. (2007), Stratégies d'externalisation: Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, 3e édition, DUNOD, Paris, 204 p.

Barthélemy J. (2004 a), « Comment réussir une opération d'externalisation », Revue française de gestion, Vol.4, n°151, pp.9-30.

Barthélemy J. (2004b), La performance des opérations d'esternalisation: Une analyse empirique des déterminants. In : 13ème conférence de l'AIMS, 2, 3 et 4 juin, Vallée de Seine. Normandie : AIMS, 23p.

Barthélemy J. (1999), Performance et compétences : Les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction. In : 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 26-28 Mai, Ecole Centrale Paris, 15p.

Bellaaj S. (2009), Adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : cas des entreprises industrielles tunisiennes. Thèse de doctorat en Génie industriel, Université de Sfax, FSEG, Tunisie, 188p.

Djeudja R. et Djoum Kouomou S. (2019), Externalisation de la fonction comptable : risque et enjeux du côté prestataire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol.2, n°1, pp.24-53

Ghertman M. (2003). *Revue française de gestion*, Vol.1, n°142, pp.43-63.

Gilley K. M. and Rasheed A. (2000), Making More by Doing Less : An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance, *Journal of Management*, Vol.26, n°4, pp.763-790.

Hsiao H.I., Kemp R.G.M., van der Vorst J.G.A.J., Omta S.W.F. (2010), A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry, *International Journal of Production Economics*, Vol.124, Issue 1, pp.75-86.

Ivanaj V. et Masson-Franzil Y. (2006). « Externalisation des activités logistiques : Analyse conceptuelle et propositions testables dérivées de la théorie des coûts de transaction ». *Cahier de recherche*, n°3.

Johnson (1997), "Outsourcing in brief", Oxford: Butterworth-Heinemann.

Lee J-N., Huynh M.Q., Kwok R., Pi S-M., (2003), "Outsourcing E Past, Present, and evolution Future", *Communications of ACM*, Mai, Vol. 46, N 5, p84-89.

Lee J.-N. and Kim Y.-G. (1999), Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Succes : Conceptual Framework and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, n°4, pp.29-61.

Mazaud F. (2007), De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot, l'organisation du système productif Airbus. Thèse de doctorat en Sciences Economiques. Université des Sciences Sociales-Toulouse1, France, 383p.

Médan P. et Gratacap A. (2008), *Logistique et Supply Chain Management « intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale »*, Dunod, Paris, 287 p.

Quélin B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? », *Revue française de gestion*, Vol.2, n°143, pp.13-26

Quinn and Hilmer (1994), « Strategic outsourcing », *Sloan Management Review*, pp. 43-55.

Stigler G. (1951), "The division of labor is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, 59, p. 185-193

Teng J., Cheon M. J. et Grover V. (1995), "Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model", *Decision Science*, 26, pp. 75-103.

TienY.H. (2008), Etude et comparaison des facteurs décisionnels de l'externalisation informatique dans les établissements hospitaliers publics et privés, thèse en sciences de gestion, Université François-Rabelais de Tours, PUCVL, France, 449 p.

Walker G. et Weber D. (1984), « A transaction cost approach to make or buy decisions », *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp. 373-391.

Williamson, O. E. (1991), «Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

Williamson O. E. (1975), *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.