

**EXTERNALISATION :**  
**DISCRIMINANTS ET FACTEURS DE SUCCES**

article paru dans la revue trimestrielle  
« L'Expansion Management Review »  
numéro 104 - mars 2002 –pages 60-69

Eric FIMBEL

---

*L'auteur :*

*Eric FIMBEL est docteur es-sciences de gestion, titulaire d'un DEA en économie industrielle et analyse des marchés. Titulaire de l'H.D.R (Habilitation à Diriger des Recherches), Professeur à Reims Management School, membre du laboratoire de recherche LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et ORganisation ) du CNAM, ses travaux de recherches et ses enseignements sont centrés sur les systèmes d'information, la logistique, l'externalisation et les relations inter-entreprises. Après quelques années chez IBM, il continue d'exercer depuis plus de 20 ans des missions d'audit et de conseil auprès d'entreprises privées et publiques.*

## INTRODUCTION

La problématique économique de l'externalisation (ou « outsourcing ») n'est qu'une des nombreuses déclinaisons d'une problématique plus générale : pourquoi, et surtout comment ceux qui dirigent une entreprise envisagent, décident, mettent en œuvre, exploitent et optimisent les combinaisons variables des ressources internes et/ou externes qui leur sont nécessaires pour réaliser leurs objectifs ?

Les variations des théories économiques autant que celles des pratiques managériales témoignent de la difficulté dynamique d'adapter les frontières et les ressources de la firme aux exigences évolutives de l'efficacité économique. Durant la décennie 90-2000, la pratique de l'externalisation a progressé de manière spectaculaire. Cette croissance offre au chercheur un large et riche champ d'investigation duquel il peut extraire, à destination des décideurs économiques et de la communauté scientifique, une grille d'analyse renouvelée de ce phénomène aux implications multiples pour la firme.

Il en est de l'externalisation comme de nombreux actes managériaux. L'opportunité de la décision concentre plus fréquemment l'attention des économistes que l'examen scientifique de ce qui fait le succès de leur mise en œuvre et de leur fonctionnement. Or, ce sont pourtant ces deux derniers moments qui produisent et matérialisent l'éventuel et espéré retour sur investissement. Ils concentrent donc légitimement une part essentielle de la présente contribution, même si nos travaux nous permettent également d'éclairer utilement la phase décisionnelle.

Les résultats de nos recherches sont étayés par l'étude de 94 opérations d'externalisation récentes et réussies<sup>1</sup>. Un nécessaire rééquilibrage de la vision trop communément admise de l'externalisation nous permettra, au-delà d'un schéma explicatif éprouvé des différents types d'externalisation, d'établir une cartographie des facteurs qui en font le succès, tant dans leur mise en œuvre que dans leur fonctionnement opérationnel. Enfin, pour favoriser le progrès de la qualité des décisions et processus managériaux sur cette problématique, nous tenterons de répondre plus particulièrement à la question suivante : le fait qu'une externalisation soit pratiquée sur la totalité ou seulement sur une partie d'une fonction de l'entreprise modifie-t-il les facteurs de succès de ce type d'opération ?

### LA NECESSITE PREALABLE D'UNE VISION REEQUILIBREE DE L'EXTERNALISATION

La forte croissance du phénomène « externalisation » a entraîné de facto celle de sa médiatisation. A défaut d'être fréquemment indépendante et scientifiquement rigoureuse, celle-ci a néanmoins utilement démontré l'existence d'échecs et de réussites dans les deux modes de gestion (internalisée ou externalisée) d'une activité et/ou d'une fonction. Il n'y a donc pas de lien mécanique avéré entre une de ces deux formules de gestion (internalisation ou externalisation) d'une part, et l'obtention de l'efficacité et du succès économiques d'autre part.

L'étude de nombreuses publications de ces dix dernières années consacrées à l'externalisation témoigne en outre d'une imprégnation quasi-culturelle d'une majorité d'auteurs par le double postulat suivant : l'opportunisme mercantile du prestataire s'opposant à la victimisation innocente de l'entreprise-cliente compétente. Le jeu économique consisterait alors à prévenir le second contre les agissements du premier. Ce

---

<sup>1</sup> Travaux réalisés entre 1997 et 2000 dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion soutenue en mai 2001 et consacrée aux facteurs de succès de l'externalisation (voir tableau 6)

fréquent manichéisme, au-delà de son caractère non-scientifique, est un premier danger pour le décideur économique ainsi conforté dans une compréhensible tendance à reporter sur le prestataire l'essentiel de la responsabilité en cas d'insatisfaction ou d'échec. Un autre biais présent dans de nombreux travaux est la domination des points de vue des responsables des gestions internalisées avant l'externalisation, et dans certains cas, sans qu'ils aient même été réellement confrontés à celle-ci autrement que par leur compréhensible appréhension. De telles analyses relèvent alors davantage d'une collecte de perceptions psychologiques individuelles ou catégorielles, faussement assimilées par le rédacteur à des preuves tangibles, que d'une approche scientifique crédible.

Pour éviter l'écueil que représente un tel déséquilibre, notre investigation empirique a été réalisée auprès d'une diversité d'interlocuteurs représentant assez équitablement les dirigeants d'entreprises ayant opéré une externalisation (38%), les responsables internes de l'opération (27%) et les responsables œuvrant chez le prestataire (35%). Cette diversité était connue des interlocuteurs.

### L'EXTERNALISATION, CE QU'ELLE EST, CE QU'ELLE N'EST PAS ...

Externaliser est un processus par lequel une entreprise confie à un prestataire extérieur la responsabilité de la gestion d'un domaine (ou d'une fonction) qu'elle-même assumait auparavant directement en interne au moyen d'une combinaison spécifique de ressources propres. Pour qu'il y ait externalisation (certains auteurs utilisent même le néologisme « extériorisation » pour mieux traduire le terme anglo-saxon d'*outsourcing*), il faut donc obligatoirement qu'existe antérieurement une gestion internalisée. Le transfert inclut les actifs et les ressources (y compris humaines) que l'entreprise dédiait à cette activité<sup>2</sup>. L'externalisation est bien une véritable opération dynamique de la firme vers le marché qui engendre de nombreuses modifications organisationnelles et structurelles durables pour la firme qui l'entreprend. Aucun domaine, aucune fonction n'est actuellement hors du champ potentiel de l'externalisation<sup>3</sup>. Si historiquement, les activités dites d'infrastructure (gestion des locaux, services de téléphonie, service de restauration du personnel,...) ou de support (comptabilité, paie,...) ont été les plus externalisées, la période actuelle<sup>4</sup> voit des sociétés réussir l'*outsourcing* d'activités identifiées comme faisant partie de la chaîne de production de valeur, de leur cœur de métier et/ou incluant plus ou moins intensément la relation directe avec leur clientèle (logistique « aval », service après-vente, centre d'appels,...). L'externalisation des systèmes d'information informatisés (également nommée infogérance) peut, selon les cas, être incluse dans l'une ou l'autre des catégories précitées.

A contrario, créer une nouvelle activité et en confier la gestion, dès sa création, à un prestataire, ne relève pas de l'externalisation. Ainsi, par exemple, décider de créer un site marchand sur internet puis en confier la réalisation et l'hébergement à une société informatique ne peut être qualifié d'externalisation (*outsourcing*) mais de sous-traitance (*subcontracting*) ou de délégation d'activités<sup>5</sup>. Dans ce cas, il n'y a pas de transfert d'actifs et/ou de personnels, pas de phase de migration et de bascule, encore moins de réversibilité possible en cours ou à terme du contrat, puisque l'antériorité internalisée n'existe pas. Pour intéressant que soit ce

---

<sup>2</sup> M.LACITY et R.HIRSCHEIM, « the information systems outsourcing bandwagon », *Sloan Management Review*, janvier 1993

<sup>3</sup> cf. étude réalisée par le cabinet Arthur Andersen en 2000, citée dans *le Figaro Economie* du 13 novembre 2000

<sup>4</sup> et donc nos travaux de recherche et les résultats qui en sont issus

<sup>5</sup> R.VANKATESAN, « Faire ou faire-faire, un choix stratégique », *Harvard-L'Expansion*, Printemps 1993

phénomène lié lui aussi aux relations inter-entreprises<sup>6</sup>, il n'entre pas dans le champ de l'externalisation, il n'est donc scientifiquement pas acceptable de lui en appliquer les enseignements.

## UN PHENOMENE COMPLEXE POUR DES APPLICATIONS HETEROGENES ET DES GAINS

### DIFFERENCIATIONS

L'externalisation modifie fortement l'entreprise qui la décide parce qu'une telle opération modifie durablement :

- l'état patrimonial de l'entreprise par le transfert d'actifs vers le prestataire ; ces actifs peuvent être spécifiques ou aisément redéployables par le futur prestataire auprès de ses autres clients,
- le tissu humain en y substituant des relations contractuelles formelles à d'anciennes relations entre collègues de la même organisation,
- les contours structurels en reconfigurant les conditions concrètes du fonctionnement quotidien, notamment par le déplacement et la modification du contenu des dispositifs d'interface et de liaison entre l'environnement et l'entreprise,
- la nature et la quantité des ressources (humaines et matérielles) dont l'organisation dispose ainsi que les conditions de leur mobilisation.

Différents référentiels théoriques sont fréquemment mobilisés pour éclairer la problématique de l'externalisation. La théorie de WILLIAMSON<sup>7</sup> dite « des coûts de transaction » éclaire utilement mais statiquement la notion d'actifs spécifiques. En l'espèce, elle est plus solidement centrée sur l'internalisation (mouvement du marché vers la firme) que sur l'externalisation. L'analyse de PORTER du positionnement des activités par rapport à la chaîne de valeur fut utilisée par ceux qui pensaient que l'externalisation ne concernerait massivement que des activités dites « de support ». Les faits de la dernière décennie apportent sur ce point un démenti formel. Pour autant, il restait à rapprocher la proposition de PORTER des différentes catégories d'opérations pratiquées par les entreprises sur cette période, notamment pour vérifier si elle permettait de discriminer des attentes différentes de la part des organisations externalisatrices concernant les gains.

A cette fin, nous avons sélectionné cinq catégories d'externalisations : la comptabilité, la logistique, la maintenance industrielle, le service après-vente et l'informatique.

L'analyse de ces résultats ( voir tableau n°1) montre que :

- la pondération dans la combinaison des attentes est spécifique à chacune des catégories et justifierait, sur ce point, une analyse plus fine et non une simple distinction selon le critère « primary/support » de M.PORTER<sup>8</sup>,
- l'externalisation informatique (ou infogérance) représente la plus forte intensité en « attentes de gains » devant la logistique puis les autres formes,
- les gains en flexibilité<sup>9</sup> et les gains financiers sont les plus attendus suivis des gains en qualité de service.

---

<sup>6</sup> P.BAUDRY, « L'économie des relations interentreprises », collection Repères, La Découverte, Paris, 1995

<sup>7</sup> O.WILLIAMSON, « Hierarchies, Market and Power in the Economy : An Economic Perspective », *Industrial and Corporate Change*, n°4, 1995

<sup>8</sup> M.E PORTER, & V.E MILLAR, « How information gives you a competitive advantage », *Harvard Business Review*, July-August 1985

Complémentaire, dans la lignée des riches travaux sur les compétences-clés d'une organisation<sup>10</sup>, il est légitime d'interroger les risques usuellement associés à l'externalisation, notamment celui de la perte de compétences stratégiques parfois mise en avant par tel ou tel responsable technique de la gestion internalisée<sup>11</sup>... rejoint trop souvent par des auteurs issus de la même mouvance technique historique qui en font un motif de suspicion chronique vis-à-vis de l'externalisation. Sans en méconnaître la réalité, nous avons voulu en mesurer l'ampleur à l'occasion de notre recherche. Sur 94 opérations étudiées, 72 ont pu être évaluées sur ce point :

Nombre d'opérations ayant obtenu des gains en expertise stratégique	41
Nombre d'opérations ayant obtenu des pertes en expertise stratégique	10
Nombre d'opérations ayant bénéficié d'une « bonne surprise » sur ce point	21

Le risque, pour réel qu'il soit, ne représente qu'une réalité minoritaire parmi les opérations étudiées et ne peut justifier, à lui seul, l'évitement d'une formule organisationnelle parmi d'autres. Ceci peut être rapproché d'autres phénomènes économiques : ainsi, par exemple, l'existence d'une démarque inconnue n'entraîne pas « de facto » la disparition des activités du commerce de détail.

---

<sup>9</sup> J.BUCKI & Y.PESQUEUX, « De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1992

<sup>10</sup> C.K PRAHALAD & G.HAMEL, « The Core Competence of the Organization », *Harvard Business Review*, may-june 1990

<sup>11</sup> H.MINTZBERG, B.AHLSTRAND & J.LAMPEL, « Strategy Safari », Free Press, New York, 1998 : « *Le risque, avec cette école (de la ressource), c'est qu'elle décourage le changement nécessaire. Elle favorise la gestion par la constance, le fait, en quelque sorte, de rester sur les rails. La culture est lourde, confirmée, fixe ; les ressources sont installées, enracinées. En insistant sur la tradition et le consensus, en décrivant le changement comme tellement complexe et difficile, cette école peut encourager une sorte de stagnation... un autre danger de la culture en tant que cadre explicatif, c'est qu'elle assimile avantage stratégique et singularité de l'entreprise. Il est souvent bon d'être différent, mais ce n'est pas une vérité en soi, et cela peut nourrir une certaine arrogance.* »

## UN PROCESSUS EN TROIS TEMPS, DIX-SEPT ETAPES ET TROIS CATEGORIES D'ACTEURS

Pour appréhender dynamiquement le processus d'une externalisation et en identifier les facteurs de succès, nous avons classiquement distingué trois étapes articulées autour des trois moments-clés suivants :

1. émergence subie ou suscitée des facteurs initialisant la démarche d'externalisation = questionner l'opportunité,
2. la décision d'externaliser = arbitrer entre attentes, motivations et risques, périmètre, durée...
3. abandon opérationnel du fonctionnement internalisé par le basculement vers le fonctionnement externalisé.

Le tableau n°2 détaille les dix-sept opérations composant chacune des trois grandes phases ainsi articulées :

1. Phase pré-décisionnelle,
2. Phase de mise en œuvre,
3. Phase de fonctionnement-exploitation.

Enfin, les trois catégories d'acteurs qui interviennent spécifiquement mais aussi souvent conjointement au cours de ces étapes sont :

- La direction de l'entreprise externalisatrice (directement ou par délégation à un des cadres de l'équipe dirigeante) en tant que Maîtrise d'Ouvrage (MOA) chargée de la définition des objectifs et du périmètre de l'opération, de la réorganisation interne induite ainsi que du pilotage du partenariat avec le prestataire,
- Les destinataires-utilisateurs des prestations issues du périmètre et/ou de la fonction externalisée (appelés « Public-Cible (PC) »), qu'ils soient collaborateurs salariés ou clients de l'entreprise,
- Le prestataire (et ses équipes) dans sa mission de Maître d'Oeuvre (MOE) chargé de préparer, de réaliser et de rendre efficacement opérationnelle la solution externalisée, dans le cadre d'une maîtrise des moyens et ressources mobilisés.

A chacun de ces moments, la contribution adéquate de tel acteur peut être requise. Cette adéquation ou inadéquation devra être étudiée en ce qu'elle concourt ou non au succès de l'opération, qu'il s'agisse d'interventions individuelles ou combinées<sup>12</sup> entre plusieurs acteurs.

---

<sup>12</sup> C.MIDLER, « évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février 1997, article dans lequel l'auteur, à partir des travaux de D.A SCHÖN (1983) rappelle que « la pertinence et le réalisme du cahier des charges du projet ne peuvent s'explorer indépendamment de la construction d'une réponse, dans le processus heuristique. »

## DEFINIR ET QUALIFIER LE SUCCES DE L'EXTERNALISATION

Parmi les 842 variables constituant l'outil d'investigation directe de notre recherche, nous avons proposé onze acceptions différentes de la notion-même de succès. Cette liste comprend notamment des formulations très classiques liées au contrat formel. Les résultats (voir tableau n°3) sont sans équivoque. Le formalisme contractuel, la réversibilité<sup>13</sup>, la satisfaction exhaustive des attentes ainsi que le respect de toutes les conditions spécifiées « ex ante » du basculement ne sont pas des définitions empiriquement valides du succès... même si elles occupent une place de choix dans un très grande majorité de publications économiques et juridiques. La satisfaction sélective et centrée des attentes de l'entreprise-cliente est la définition du succès qui, selon nos travaux, est la plus significative (plus des trois-quarts des répondants la valident), suivie par l'enrichissement « in fine » des deux cocontractants. La célèbre « obligation de résultats à imposer au prestataire » devient donc une nécessité conjointe, partagée.

L'étude, voire la surmédiatisation de certains échecs, pourrait faire penser qu'il suffit, pour réussir, d'éviter quelques pièges identifiés à l'occasion d'opérations ayant échoué. Le succès serait alors une sorte de parcours symétrique de l'échec. Dans une analyse complémentaire de quelques opérations ayant échoué (et n'ayant pas été médiatisées), nous avons pu établir la spécificité de la combinaison des facteurs d'échec pour chaque cas. Parmi seize critères étudiés, les seuls résultats communs concernent :

- la gestion dynamique des étapes ; en l'espèce, l'aspect commun ne portait que sur une seule des dix-sept étapes : l'étape « 9-b = gestion du partenariat pendant l'exploitation-fonctionnement », qui était reconnue comme « non-maîtrisée »,
- le non-respect de la qualité des prestations opérationnelles délivrées.

Ce constat est intéressant car il met l'accent sur la période opérationnelle du fonctionnement de l'externalisation comme « moment producteur d'échec », et sa sous-estimation par de nombreux décideurs. Néanmoins, nous montrerons l'insuffisance de ce résultat en établissant que l'évitement de ces deux écueils ne représente pas la combinaison scientifiquement valide des facteurs de succès d'une externalisation.

Cet examen d'échecs met en évidence un parallèle avec la sous-estimation faite fréquemment par de nombreux auteurs. Cette focalisation sur la décision, couplée à un mépris ( ou à tout le moins une sous-estimation) de la mise en œuvre et du management opérationnel du fonctionnement, constitue une convergence troublante. Ce centrage de nombreux travaux sur les seuls aspects décisionnels produirait auprès de certains « décideurs-lecteurs » un effet dévastateur : l'échec, par la sous-estimation forte des phases opérationnelles post-décisionnelles, s'il se confirmait que celles-ci comportent des facteurs de succès scientifiquement établis. Nous retrouvons ici la critique majeure formulée par MINTZBERG à l'égard d'auteurs comme PORTER pour lequel l'efficacité opérationnelle serait « *comme donnée d'avance* ».

Au cours de nos recherches consacrées à ce sujet, nous avons sélectionné, mobilisé et analysé 482 publications (livres et articles) anglo-saxonnes et francophones consacrées à l'externalisation. Plus de 60% d'entre elles sont dédiées à la seule problématique décisionnelle. Les deux autres phases (mise en œuvre et fonctionnement opérationnel) se partageant moins des 40% restants à elles deux. Il est donc nécessaire et

---

<sup>13</sup> réversibilité conçue comme la possibilité, au terme ou en cours de contrat, de rétablir une solution internalisée quasi identique à celle qui existait avant l'externalisation

justifié d'étudier globalement et systématiquement le phénomène externalisation dans toute son ampleur, de la première à la dix-septième étape, afin d'en dégager scientifiquement les facteurs de succès.

## A PARTIR DE QUELS CRITERES LES DIRIGEANTS DECIDENT-ILS REELLEMENT D'EXTERNALISER ?

Traditionnellement, dans la littérature économique comme dans les colloques spécialisés, les motifs invoqués en faveur de l'externalisation sont les suivants :

- Recentrer l'entreprise sur les activités dites de « cœur de métier »,
- Variabiliser des coûts fixes afin de mieux affronter les variations des volumes d'activité et alléger les charges dites « structurelles », voire bénéficier d'un « effet d'aubaine » à court terme par une restructuration de son haut de bilan visible par les actionnaires et un effet positif sur sa trésorerie via les cessions d'actifs au prestataire,
- Réduire les coûts réellement trop élevés de la solution interne (notamment générés par une situation de quasi-rente interne) par un recours au marché usuellement considéré plus efficient,
- Supprimer une difficulté ou une incapacité durables à surmonter un problème interne.

Pour affiner l'analyse, nous avons établi, dans un travail préliminaire impliquant plusieurs dizaines d'acteurs économiques, une liste de 27 facteurs décisionnels ( voir tableau n°4) qui prend en compte une distinction forte entre certaines réalités et la perception qu'en ont les décideurs.

SIMON<sup>14</sup> a démontré l'existence d'une rationalité limitée des agents économiques, décideurs compris. Nos résultats portant sur 94 externalisations réussies confirment nettement cette donnée. Lorsque nous observons les six éléments décisionnels qui recueillent plus de 50% de citations, trois valident l'obsession de focaliser l'organisation sur la performance économique concurrentielle, trois autres sont des « perceptions » dont les réalités ne sont confirmées que plus minoritairement. Les éventuelles insuffisances réelles et mesurées des solutions internalisées n'interviennent donc qu'après les motivations positives issues de la vision prospective personnelle du dirigeant. En l'espèce, celle-ci est combinée à un autre groupe d'éléments appartenant à ses schémas cognitifs : ses perceptions de l'entreprise qu'il dirige.

Enfin, les facteurs plus négatifs (externalisations « sanction » ou « éviction ») font partie des causes très minoritaires.

Dès lors, une question intéressante se pose : l'ampleur du succès dépend-elle, au moins en partie, de la nature et de la puissance des attentes des dirigeants<sup>15</sup> de l'entreprise qui externalise ?

Au cours de nos travaux qui portent principalement sur des externalisations réussies, nous avons réalisé cette corrélation entre attentes et résultats :

		RESULTATS			
		BUDGETAIRES	STRATEGIQUES	LES DEUX	AUCUN DES DEUX
ATTENTES	BUDGETAIRES	56,7 % (17)	16,7 % (5)	26,7 % (8)	0
	STRATEGIQUES	0	63 % (17)	33,3 % (9)	3,7 % (1)
	LES DEUX	0	0	100 % (20)	0
TOTAUX		17	22	37	1

<sup>14</sup> H.SIMON, "theories of decision making in economic and behavioral science", *American Economic review*, 1959

<sup>15</sup> J.B QUINN & F.G HILMER, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994

Lorsque les attentes sont stratégiques et budgétaires, 100 % des résultats le sont également. Pour positif que soit l'ensemble de ces résultats, il semble que le centrage soit meilleur pour les externalisations à attentes dominantes de nature « stratégique » que pour celles de nature strictement « budgétaire ».

La problématique centrale du succès d'une externalisation est donc bien en prise directe avec la vision qu'a chaque dirigeant de la rencontre entre, d'une part ses cibles économiques et commerciales, et la « configuration managériale et territoriale » de l'organisation qu'il dirige d'autre part.

## LES INTERVENTIONS DES ACTEURS DANS LES EXTERNALISATIONS REUSSIES

Chaque succès a une histoire. L'analyse détaillée de 94 succès peut transformer une accumulation d'anecdotes en enseignements utiles à tous. Sans rendre compte exhaustivement des résultats quantitatifs issus de l'analyse croisée effectuée ( « les 17 opérations du processus versus les 3 catégories d'acteurs » ), nos résultats essentiels sont :

- Le processus global est bien articulé autour des étapes 4 et 6 validées en tant que seules étapes-clés,
- Les deux étapes « 7-b », « 3-c » et « 3-d » sont les seules à avoir été majoritairement sous-estimées, ce qui confirme la complexité organisationnelle, sociale et humaine de l'externalisation<sup>16</sup>,
- Les étapes particulièrement bien menées sont, outre la « 3-a », toutes comprises entre la « 6 » et la « 9-b », ce qui renforce l'importance de la réussite des phases nécessairement partenariales<sup>17</sup> de « mise en œuvre » et de « fonctionnement opérationnel » dans les opérations réussies, et donc les remarques que nous avons formulées précédemment à ce sujet.

En complément d'analyse, le tableau ci-dessous représente les étapes au cours desquelles la contribution des trois catégories d'acteurs a été jugée majoritairement adéquates dans ces opérations réussies :

( la question posée était : dans le cadre de cette opération, observons la contribution et le rôle adéquats des acteurs ... )

Moments →	1	2	3a	3b	3c	3d	4	5	6	7a	7b	8	9a	9b	9c	10a	10b
Maîtrise d'Ouvrage	51,6	55,9	52,7				82,8	54,8	73,1		49,5						
Maîtrise d'Œuvre									52,7	66,7	49,5	58,1	52,7	51,6			
Public-cible																	

Si d'évidence les contributions des publics « cibles » ne sont jamais majeures dans la production du succès, l'implication du Maître d'Ouvrage est la seule qui soit adéquate et prévalente de l'étape « 1 » jusque l'étape « 6 », étape charnière à partir de laquelle rentre en scène la combinaison des contributions adéquates de la MOA et de la MOE.

Concernant les interventions inadéquates, les scores les plus élevés (> 15%) sont :

Moments →	1	2	3a	3b	3c	3d	4	5	6	7a	7b	8	9a	9b	9c	10a	10b
Maîtrise d'Ouvrage				16,1	15,1										18,3		
Maîtrise d'œuvre					17,2										17,2		
Public-cible					16,1				16,1		24,7						

<sup>16</sup> J.L LEMOIGNE, « Modélisation Systémique de la Complexité », Dunod, 1990

<sup>17</sup> G.BALANTZIAN, « L'avantage coopératif », éditions d'organisation, Paris, 1997

- Ces scores sont toujours inférieurs à 25%, ce qui tend à renforcer que le succès se construit sur la durée du processus, et non dans la seule étape « 4 » ou celles qui lui sont antérieures,
- La relative faiblesse de la gestion des aspects humains et sociaux est partagée par tous les acteurs,
- Les utilisateurs ont des difficultés relativement fréquentes à se préparer organisationnellement,
- L'harmonie du fonctionnement entre le « resté internalisé » et le « nouvellement externalisé » représente une difficulté dans plus d'un cas sur six pour les deux cocontractants majeurs.

### FACE A LA NATURE PARTIELLE OU TOTALE DE L'EXTERNALISATION

De nombreux discriminants sont mobilisables pour appréhender les facteurs de production du succès d'une externalisation : le caractère international de l'entreprise et de son activité, la présence d'externalisations antérieures réussies, la taille et la nature des activités de la firme, etc. ...

Dans la présente contribution, nous en analyserons un qui est particulièrement intéressant : le caractère complet ou partiel du périmètre concerné par l'externalisation d'une fonction ou d'un domaine de l'entreprise. Dans certains cas délicats de périmétrie, on aura utilement recours aux contributions de PORTER, car elles clarifient la sécabilité plus ou moins nette et complexe du périmètre externalisé (par rapport à l'entreprise considérée globalement), selon qu'il s'agit d'une fonction de support ou d'une fonction intégrée à la chaîne de valeur. Illustrons la possibilité de l'externalisation partielle par quelques exemples pris dans différents domaines évoqués au début de cet article :

- dans une externalisation informatique<sup>18</sup>, on externalisera l'exploitation des serveurs centraux, mais pas les développements (analyse-programmation) des logiciels spécifiques,
- dans une externalisation de la fonction "Personnel", on externalisera la paie et la gestion du recrutement, mais ni la formation, ni les négociations collectives,
- dans une externalisation de la fonction logistique, on externalisera le stockage et les expéditions des pièces de rechange auprès des clients, mais pas la livraison des produits neufs,
- etc. ... ..

Dès lors, en formule « partielle », l'entreprise conserve une expertise et des ressources opérationnelles dans le domaine ou la fonction. Le directeur de cette fonction va donc assurer le triple management suivant :

1. Le fonctionnement de la partie de sa fonction qui est maintenue internalisée sous sa responsabilité opérationnelle directe,
2. Le co-pilotage du fonctionnement de la partie de sa fonction nouvellement externalisée sous la responsabilité opérationnelle directe du prestataire,
3. Le co-pilotage du fonctionnement cohérent et efficient des interfaces entre les deux parties.

Dans un tel cas de figure, ce responsable reste un membre dirigeant ayant des ressources et des actifs internes en responsabilité directe. Son rôle est certes élargi, mais il reste un gestionnaire de ressources internes, comme nombre de ses collègues.

L'externalisation totale est plus radicale et se traduit par la disparition des ressources, actifs et compétences internes associés au domaine. L'entreprise doit disposer d'un responsable en charge de la relation partenariale et contractuelle. Sa mission sera d'en permettre l'efficience et le succès durables, au travers des leviers que

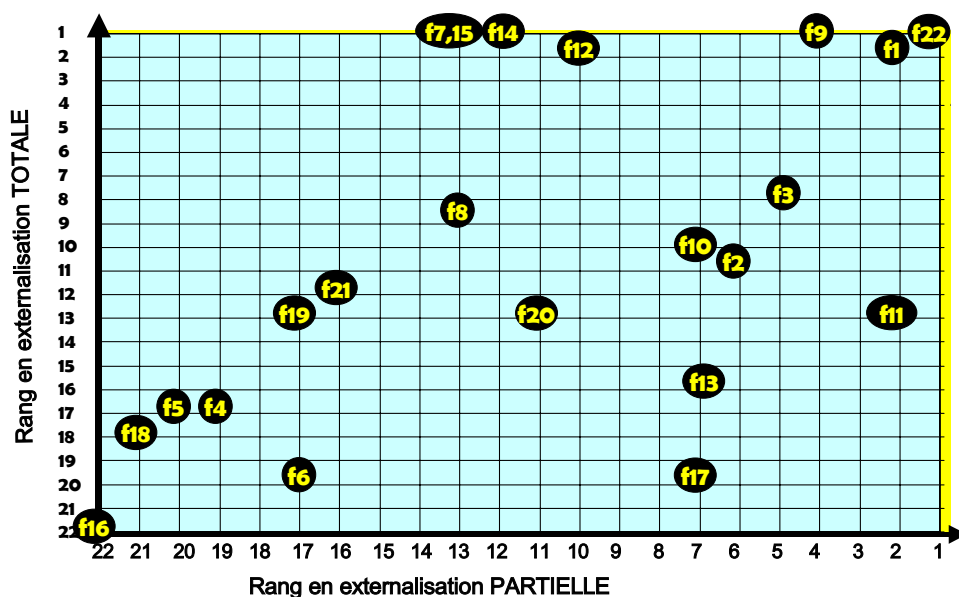
---

<sup>18</sup> A.CHAMPENOIS, « Infogérance : externalisation des systèmes d'information », Interéditions, Paris, 1997

requiert un pilotage relationnel centré sur les résultats, sans prise hiérarchique directe sur les ressources à mobiliser. Ceci requiert évidemment un profil de manager sensiblement différent que celui nécessaire en situation d'externalisation partielle.

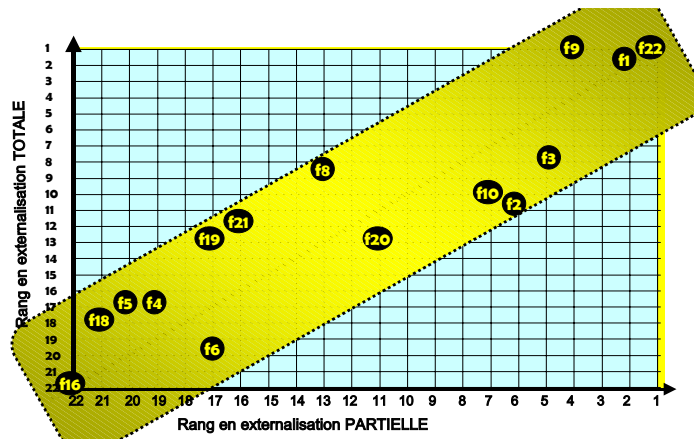
### LES 22 FACTEURS DE SUCCES D'UNE EXTERNALISATION PARTIELLE OU TOTALE

Le tableau n°5 représente ces vingt-deux facteurs de succès. Nous avons, à partir de la littérature et de nos expériences, proposés à plusieurs dizaines de professionnels une première liste, puis, à l'issue de cette collaboration, nous avons confronté les vingt-deux éléments finalement retenus aux 94 externalisations réussies de notre investigation. Les résultats sont représentés dans la carte suivante qui positionne chacun des 22 facteurs selon son importance dans chacune des deux catégories d'externalisation :



Représentant une masse importante d'informations élémentaires, ces résultats quantitatifs peuvent être synthétisés comme suit :

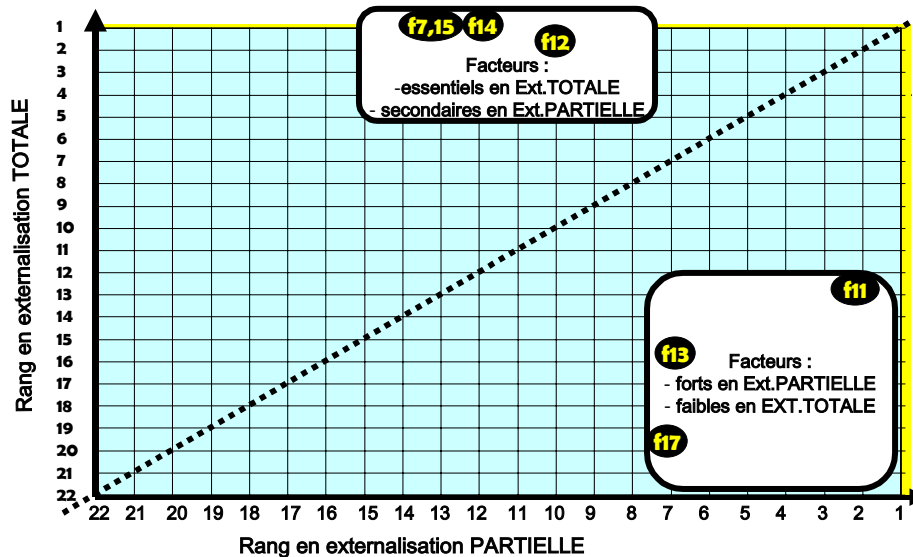
- Seuls les facteurs 1, 22 et 16 sont totalement insensibles au discriminant « partielle/totale » ; or, ces trois facteurs sont non seulement situés exactement sur la droite d'insensibilité absolue, mais ils obtiennent les scores extrêmes parmi les 22 proposés. Ceci renforce la crédibilité de deux résultats essentiels :
  - Les facteurs 1 et 22 représentent les capacités et les attitudes partenariales des deux parties, et ils sont les clés majeures du succès opérationnel de toute externalisation. Nos travaux complémentaires montrent en outre que ce facteur 22 est d'autant plus plébiscité que l'entreprise possède l'expérience d'externalisations antérieures ;
  - Le recours à la modernité des technologies employées par le prestataire ne concourt jamais en rien au succès.
- 15 facteurs sur les 22 sont peu ou pas sensibles au discriminant « partielle/totale » :



Leur examen autorise quelques conclusions importantes :

- les analyses qui sont alors réalisées sur ces quinze facteurs peuvent être crédiblement appliquées aux deux formes étudiées de l'externalisation,
- l'anticipation des phénomènes sociaux est clairement un facteur de succès dans tous les cas, même si son importance est encore plus marquée en externalisation totale que partielle,
- parmi les facteurs « mal classés » (donc d'importance faible ou très faible), nous relevons les 4 et 5 qui ont trait à l'exhaustivité du contrat et au respect du formalisme juridique. Ceci confirme le caractère évolutif et dynamique de l'externalisation et le caractère accessoire du contrat dans la contribution au succès. Pour nécessaire qu'il soit, un bon contrat d'externalisation ne peut ni ne doit prétendre être complet à son origine. Certes, celui dont la perspective initiale dominante est d'organiser les conditions du divorce conflictuel, considéré comme inhérent à l'opportunisme dévoyé du prestataire, se doit d'être obsessionnellement préoccupé des clauses contractuelles... mais au-delà, peut-être lui serait-il plus sage d'économiser à l'avance une opération d'externalisation dans laquelle son attitude lui interdira le succès.
- Les facteurs 8, 19, 20 et 21 ont trait aux éléments d'antériorité réciproque de chaque partenaire et ne concourent que secondairement au succès.

Le troisième élément d'analyse de ce discriminant « externalisation partielle/ externalisation totale » concerne les facteurs qui sont ainsi cotés très distinctement :



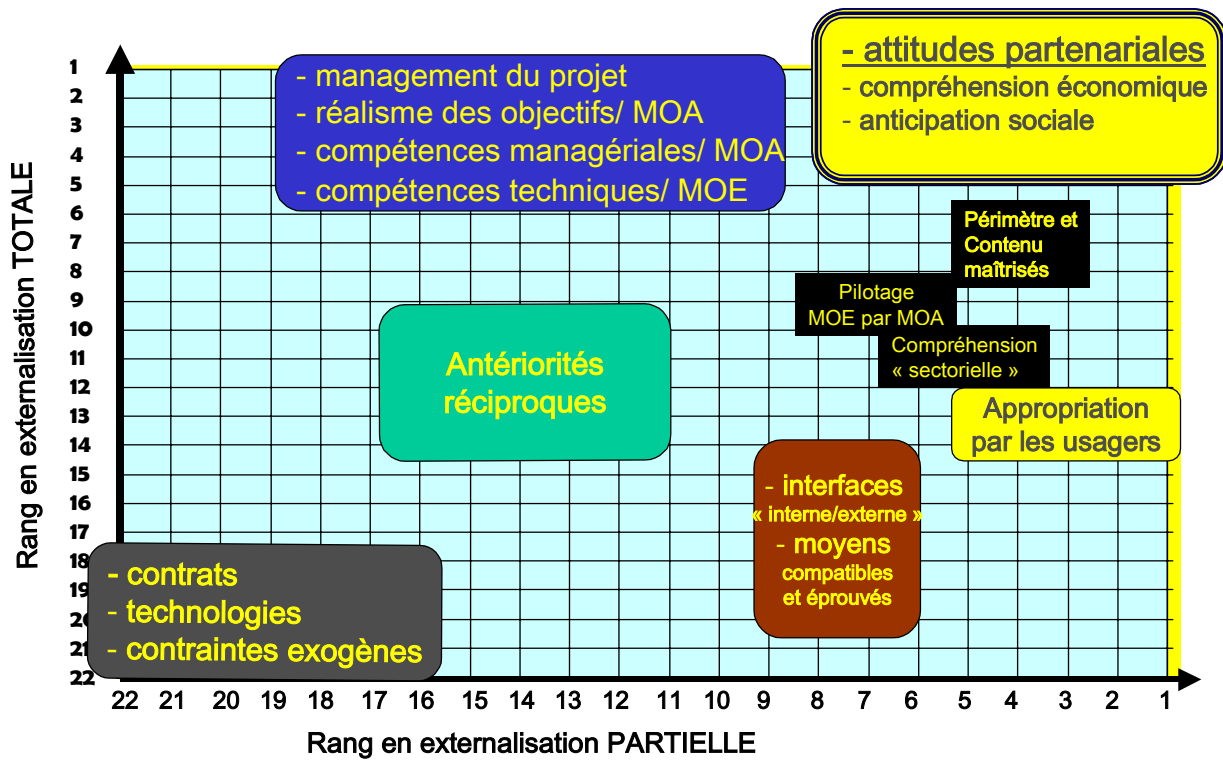
- Aucun facteur qui est important en formule totale n'est négligeable en formule partielle, ce qui tend à établir le caractère plus représentatif de la première sur la seconde pour rendre compte de la problématique générale de l'outsourcing.
- Les facteurs spécifiquement essentiels en externalisation totale consolident les conclusions antérieures, en ce sens que les attitudes partenariales ( facteurs 1, 22 ) doivent être complétées par des compétences fortes de chacun des deux partenaires dans son périmètre spécifique, notamment :
  - le réalisme des objectifs (facteur 7),
  - la compétence organisationnelle de la MOA (facteur 15), c'est-à-dire de l'équipe dirigeante de l'entreprise « cliente »,
  - la compétence partagée en management de projets (facteur 12),
  - la maîtrise des moyens techniques par la MOE (facteur 14).

L'existence de facteurs importants en « E.partielle » et secondaires voire négligeables en « E.totale » montre les spécificités de la première, spécificités issues de la sécabilité interne effectuée au sein même du domaine externalisé. Pour que l'opérationnalité quotidienne issue du fonctionnement combiné (interne/externe) soit efficiente<sup>19</sup>, les interfaces organisationnelles requièrent alors une synchronisation très maîtrisée (facteur 13), et les moyens techniques associés doivent être éprouvés et dotés d'une relative compatibilité minimale vérifiée (facteur 17).

### LES FACTEURS DU SUCCES : UNE COMBINAISON NETTE ET INSTRUCTIVE

Opérons une cartographie synthétique de ces facteurs soumis au discriminant retenu :

<sup>19</sup> C.BADEN-FULLER, D.TARGETT & B.HUNT, "Outsourcing to outmanoeuvre : Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure", *European Management Journal*, Vol.18, n° 3, June 2000



Le contenu du « tiercé gagnant » (facteurs 22, 1 et 9) démontre que le succès repose sur une combinaison de facteurs comportementaux, économiques et sociaux qui ne sont ni prioritairement techniques, ni juridiques, ni spécifiques au domaine ou à la fonction externalisés.

Dès lors, pour ceux qui décident une externalisation :

- sous la seule pression de contraintes externes,
- en espérant le succès grâce aux possibilités des technologies,
- en se focalisant sur la phase précontractuelle pour organiser la prévention de l’opportunisme malveillant de l’autre contractant, selon une conception réductionniste du modèle traditionnel « client/fournisseur »<sup>20</sup>,

non seulement le succès n’est pas mécaniquement accessible, mais encore il est d’avance très problématique et même compromis.

Nos travaux montrent que réussir une externalisation est donc nécessairement la réussir ensemble (MOA + MOE), dans une attitude mutuellement partenariale et positive, ainsi choisie parce que démontrée la plus efficace. Complémentairement et conjointement, chaque partie aura identifié sa mission, ses périmètres d’intervention et la nature de ses responsabilités, notamment sociales (facteur 9) et organisationnelles (facteur 15) pour la MOA. Centré sur les motivations et attentes réalistes et périmétrées (facteurs 1, 3 & 7) de l’entreprise-cliente, le succès sera donc une construction plus managériale ( facteur 12) que technique (facteur 14), continue et coopérative (facteur 22) entre deux partenaires responsables, ... ou il ne sera pas.

Cet article ne saurait se conclure sans l’appel à une vigilance et une ouverture méthodologiques importantes. L’externalisation est une problématique économique et managériale particulière, adossée à plusieurs référentiels théoriques multi et interdisciplinaires. Inclus dans le large spectre des relations interentreprises, de nombreux et riches travaux confortent et confirment nos résultats concernant plusieurs facteurs de succès

<sup>20</sup> C.MIDLER, « évolution des modèles d’organisation et régulations économiques de la conception », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février 1997

génériques tels : l'attitude partenariale mutuelle, la durée des relations<sup>21</sup> et la prise en compte des interactions entre le cognitif et l'économique<sup>22</sup>.

---

---

<sup>21</sup> M.J AVENIER, « La problématique de l'éco-management », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1993

<sup>22</sup> G.GAREL, « les partenariats sont-ils toujours gagnant-gagnant », séance du 17 mai 2000, séminaire Ressources Technologiques et Innovations organisé par les Amis de l'Ecole de Paris

TABLEAU n°1

GAINS ATTENDUS SELON LES DIFFERENTES CATEGORIES D'EXTERNALISATION

	INFORMATIQUE	LOGISTIQUE	SERVICE APRES-VENTE	MAINTENANCE industrielle	COMPTABILITE	MOYENNES
Gains en flexibilité	>60	>50	>50	>50	>20	>50
Gains en compétitivité	>40	>40	>20	>10	10<	>20
Gains en expertises et compétences stratégiques	>50	>20	10<	>10	>20	>20
Gains commerciaux	10<	>10	>10	10<	0	10<
Gains financiers	>60	>50	>30	>30	>50	>50
Gains en qualité de service	>80	>50	>10	>20	>20	>40
Gain en identité	>10	0	10<	10<	0	
<b>MOYENNES</b>	>40	>30	>20	>20	>10	

Réponses exprimées en % de citations et présentées ici par « tranches décadaires »

## TABLEAU n°2

### 3 PHASES ET 17 ETAPES DU PROCESSUS D'EXTERNALISATION

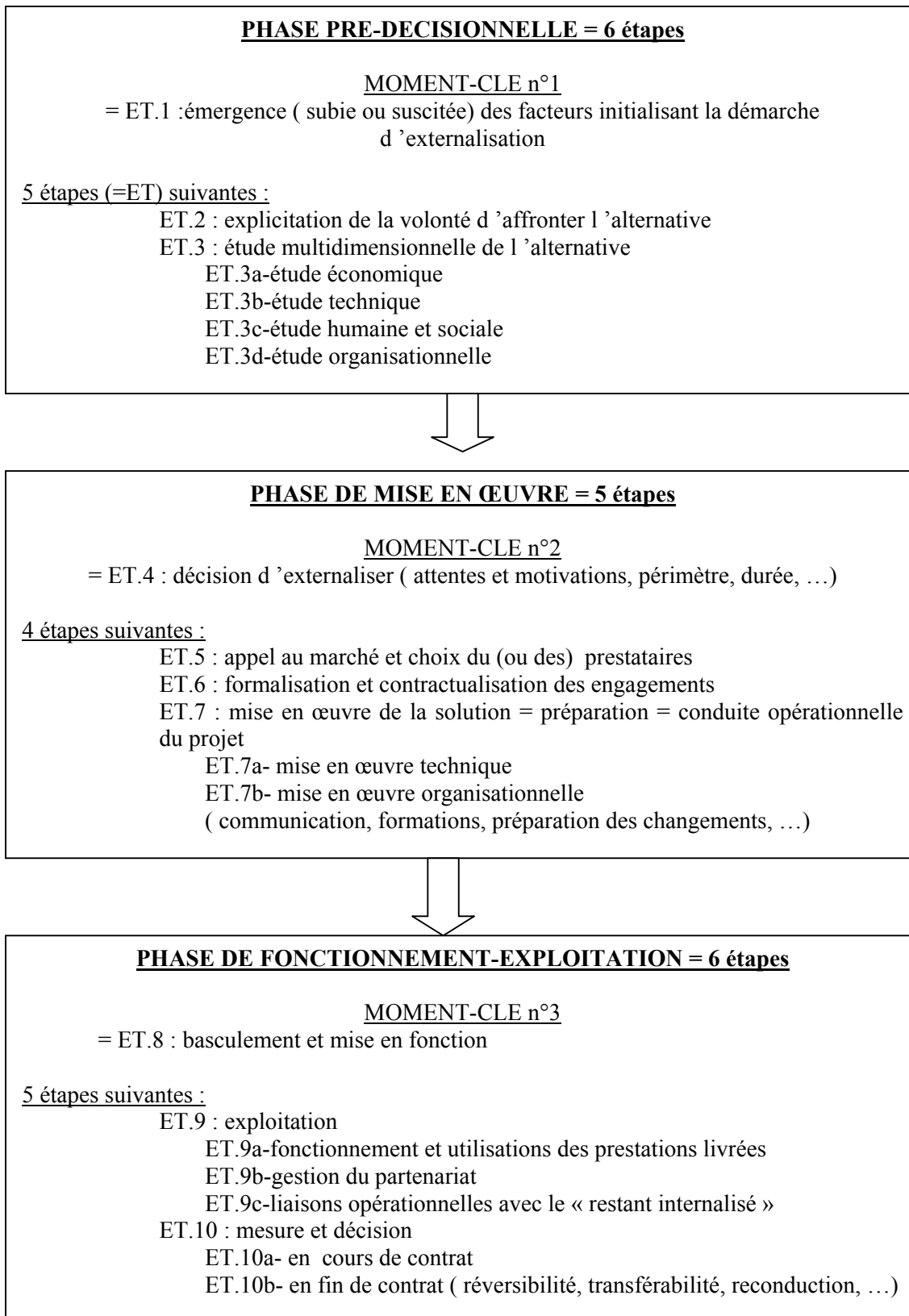


TABLEAU n°3

VALIDATION DU CONTENU DE LA NOTION DE « SUCCES » D'UNE EXTERNALISATION

DEFINITIONS PROPOSEES	OUI (en %)	Classement
Le contrat a produit les principaux effets <sup>23</sup> attendus par l'entreprise-cliente	77,3	1
Le contrat a financièrement enrichi « in fine » les deux partenaires	49,6	2
Le contrat a été renouvelé à échéance entre les mêmes partenaires (= reconductibilité)	41,8	3
Le contrat <sup>24</sup> est allé à son terme (=initialement prévu) sans dénonciation formelle	39	4
Le contrat a été étendu avant l'échéance initiale (= extension du périmètre initial avant le terme)	38,3	5
Le basculement « internalisation vers externalisation » a été réalisé dans les conditions prédéfinies	33,3	6
Le contrat a été réalisé conformément à l'état de l'art	24,1	7
Aucune pénalité n'a été facturée au prestataire	20,6	8
Le contrat a été renouvelé à échéance mais avec un autre prestataire (= transférabilité)	19,9	9
Le contrat a produit tous les effets attendus par l'entreprise-cliente	17	10
Le contrat a fait la preuve de sa réversibilité (= ré-internalisation à son terme)	13,5	11

<sup>23</sup> Ces effets peuvent être économiques (compétitivité accrue, pouvoir de marché, ..), organisationnels (flexibilité, simplification ...), sociaux (gestion de main-d'œuvre, ...), ....

<sup>24</sup> Contrat : terme employé ici dans une signification étendue = intégralité de l'opération d'externalisation (préparation et réalisation)

TABLEAU n°4

LES ORIGINES ( ou facteurs « déclencheurs ») DE CETTE EXTERNALISATION

*( réponses en pourcentage et en classement relatif )*

	% OUI- rang		% NON - rang		% NSP - rang	
Politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base	<b>79,6</b>	<b>1</b>	16,1	26	4,3	27
La volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleures solutions et pratiques disponibles sur le marché	<b>77,4</b>	<b>2</b>	11,8	27	10,8	26
La perception d'une solution interne peu flexible	<b>51,6</b>	<b>3</b>	18,3	25	30,1	7
Transformer la fonction externalisée en avantage concurrentiel	<b>51,6</b>	<b>3</b>	26,9	22	21,5	13
La perception de coûts internes excessifs	<b>50,5</b>	<b>5</b>	33,3	17	16,1	24
La perception d'une solution interne contribuant trop peu à la performance « business » de l'entreprise	<b>50,5</b>	<b>5</b>	28	19	21,5	13
La réalité d'une solution interne contribuant trop peu à la performance « business » de l'entreprise	45,2	7	28	19	26,9	8
L'obsolescence technologique des solutions internes en place	41,9	8	21,5	24	36,6	3
Lassitude ou inquiétude face à la difficulté de maîtriser l'inflation et l'innovation technologiques	41,9	8	28	19	30,1	7
La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables	40,9	10	26,9	22	32,3	5
La réalité de coûts internes excessifs	39,8	11	38,7	16	21,5	13
La réalité d'une solution interne peu flexible	39,8	11	29	18	31,2	6
Trop de projets importants en attente du fait de la pénurie, de l'indisponibilité des compétences internes	36,6	13	43	14	20,4	18
Proposition de la Direction de Fonction Interne	33,3	14	39,8	15	26,9	8
L'existence d'une offre « externalisation » mature et fiable	30,1	15	48,4	11	21,5	13
Pression et/ou insatisfaction exprimées des usagers ( publics-cibles)	21,5	17	45,2	13	33,3	4
La connaissance d'externalisation « à succès » et largement médiatisées	10,8	24	47,3	12	41,9	1
La conviction de la M.O.A sur la réversibilité possible de l'externalisation	13	23	48,9	10	38	2
			% NON - rang			
Faire passer par l'externalisation une solution « mal vue » en interne = contourner les résistances internes	21,5	17	<b>57</b>	<b>9</b>	18,3	20
Le fonctionnement quotidien interne était en perte régulière de fiabilité	19,4	20	<b>58,1</b>	<b>8</b>	22,6	11
Contraintes d'internationalisation des activités et des marchés de l'entreprise = éclatement géographique des infrastructures, des sites et des usagers ...	19,4	20	<b>59,1</b>	<b>7</b>	21,5	13
Incompréhension (latente ou explicite) DG / Direction de Fonction Interne	21,5	17	<b>60,2</b>	<b>6</b>	18,3	21
Contraintes externes trop fortes pour les compétences internes ( ex : euro, ...)	22,6	16	<b>61,3</b>	<b>5</b>	16,1	24
Une externalisation antérieure réussie	9,7	27	<b>65,6</b>	<b>4</b>	24,7	10
Trop de projets importants en attente du fait de ...	16,1	22	<b>66,7</b>	<b>2</b>	17,2	22

l'incompétence des compétences internes						
Effet de mode en management	10,8	24	<b>66,7</b>	<b>2</b>	22,6	11
Croissance des volumes inabsorbable	10,8	24	<b>69,9</b>	<b>1</b>	19,4	19

## TABLEAU n° 5

### LES 22 FACTEURS DE SUCCES

#### QUI ONT ETE CONFRONTES AUX 94 EXTERNALISATIONS REUSSIES ETUDIEES

- 01- La compréhension des motivations et des objectifs de la M.O.A par la M.O.E
- 02- La compréhension de l'environnement économique ( contexte, secteur, ...) du M.O.A par le M.O.E
- 03- La définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par la M.O.A avant contractualisation avec la M.O.E
- 04- La qualité du formalisme juridique du contrat
- 05- L'exhaustivité du contrat ( tous les cas de conflits sont prévus, ...)
- 06- Le recours à un maximum de composants technologiques dits « standards »
- 07- Le réalisme des objectifs de la M.O.A
- 08- La maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé
- 09- L'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation
- 10- Le pilotage de la M.O.E par la M.O.A ( coordination, contrôle...)
- 11- L'appropriation des prestations issues de l'externalisation par le public-cible
- 12- L'efficacité du management de projet (= mise en œuvre et bascule)
- 13- Les liens (interfaces) entre le périmètre externalisé et le « resté internalisé »
- 14- La compétence technique de la M.O.E
- 15- La compétence organisationnelle de la M.O.A
- 16- L'avant-gardisme technologique des solutions mises en œuvre
- 17- La fiabilité éprouvée des technologies utilisées dans les solutions mises en œuvre
- 18- La pression produite par des phénomènes externes aux échéances incontournables ( tels que l'euro, ...)
- 19- La solidité financière de la M.O.E
- 20- Les références antérieures de la M.O.E
- 21- Le maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de la M.O.A
- 22- Une attitude coopérative de la part de la M.O.A et de la M.O.E plutôt qu'une stricte relation « client / fournisseur »

## Tableau n° 6

### les entreprises « clientes » des 94 opérations analysées

- C1 Chiffre d'affaires de l'année dernière (en millions de francs)  
C2 Nombre total de salariés de l'entreprise  
C3 Effectif en salariés directement inclus dans le périmètre externalisé et transférés chez le prestataire  
C4 Nombre de sites où s'exerce l'activité (magasins , agences..)  
C5 Nombre de pays où s'exerce l'activité

	C1	C2	C3	C4	C5
Moyenne	16.210	11.659	238	165	24
Médiane	10.000	5.000	140	80	5
Minimum	75	130	0	1	1
Maximum	64.000	120.000	800	1.100	151

Notre panel est très majoritairement composé d'entreprises économiquement et humainement importantes, dotés de MOE internes fortes avant externalisation, et disposant d'une implantation géographique multi-sites, y compris internationalement.

Parmi les 94 opérations étudiées, seules cinq ne concernent pas des entreprises du monde concurrentiel privé :

- Un établissement hospitalier public, deux établissements industriels publics, un établissement culturel public, une association humanitaire.

En termes de secteur d'activités, il n'y a pas de dominante particulière. Nous n'avons pas d'objectif de recherche sur une telle dimension. Les domaines d'activité représentés sont notamment :

- Grande distribution,
- Services aux entreprises,
- Banque,
- Industrie chimique et textile,
- Industrie électrique,
- Industrie électronique,
- Assurances,
- Téléphonie,
- Industrie métallurgique,
- Agro-alimentaire,
- Energie,
- Tourisme et loisirs,
- Etc. ...

Enfin 94,7 % des entreprises ont leur siège social en France, et ce pays est celui de l'actionnaire majoritaire de 79,8 % d'entre elles. Les autres cas (20,2 %) sont des situations dans lesquelles l'actionnaire majoritaire est un autre pays de l'Union Européenne. Notre échantillon ne comporte, au moment de l'obtention de la réponse, aucune société dont le capital est majoritairement détenu par des actionnaires américains ou asiatiques.