

## QU'EST-CE QUE L'EXTERNALISATION

Le terme «externaliser» est employé très couramment. Contrairement aux apparences sa signification est loin d'être évidente pour les managers. Nous commencerons donc par proposer une définition de l'externalisation, en veillant à distinguer cette technique de la sous-traitance, du downsizing ou du reengineering. Puis, nous proposerons une typologie permettant de distinguer les quatre principaux types d'externalisation.

### L'EXTERNALISATION, UN PHÉNOMÈNE MAL CONNU

Le concept d'externalisation est actuellement très en vogue auprès des managers. Mi-2002, Ernst & Young et la Sofres ont effectué un sondage sur les pratiques d'externalisation en France. Le Baromètre Outsourcing 2002 se fonde sur un échantillon de 220 entreprises (150 grandes entreprises, 50 entreprises du Nouveau Marché et 20 PME de la région Rhône Alpes). Les définitions de l'externalisation spontanément données par les managers sont résumées dans la figure 1.1 ci-après.

D'après le Baromètre Outsourcing 2002, l'externalisation est encore fréquemment assimilée à la sous-traitance (29 %). 48 % des managers la définissent comme la «délégation d'une fonction». Les trois autres définitions qui reviennent le plus souvent sont «se recentrer sur son métier de base» (15 %), «avoir recours à un spécialiste» (14 %) et «faire faire ce que l'on pourrait faire» (12%).

Le concept d'externalisation n'est donc pas encore totalement clair pour tous les managers. Cette situation est exacerbée par le fait que l'externalisation peut prendre des formes multiples comme on le voit ci-dessous dans le cas de l'informatique.

#### **Les tendances récentes en matière d'externalisation de l'informatique**

Leslie Willcocks distingue sept tendances récentes en matière d'externalisation de l'informatique. Chaque tendance est illustrée à l'aide d'un exemple issu de l'actualité récente.

L'externalisation offshore.

L'externalisation de l'informatique auprès de prestataires situés dans des pays comme l'Irlande, Israël, la Malaisie, la Hongrie, le Mexique, les Philippines, l'Égypte et l'Inde se développe rapidement. A titre d'illustration, Sainsbury's, une grande chaîne de grande distribution britannique, a fait réaliser par des prestataires indiens tout le travail de conversion pour le passage à l'an 2000.

- L'externalisation à valeur ajoutée.

Plutôt que de fixer la rémunération des prestataires lors de la signature du contrat, l'externalisation à valeur ajoutée consiste à rémunérer le prestataire en fonction de la valeur qu'il crée. A titre d'illustration, EDS a été chargé par Xerox de mettre au point

un système de distribution de documents électroniques. La rémunération d'EDS varie selon les revenus générés par ce système.

*L'externalisation avec prise de participation.*

En 1996, Swiss Bank a signé un contrat d'externalisation d'une valeur de 6,25 milliards de dollars avec Perot Systems. D'une durée de vingt-cinq ans, cette alliance propose des solutions «client-serveur» aux autres banques. Aux termes de cet accord, Swiss Bank a la possibilité d'acquérir jusqu'à 25 % du capital de Perot Systems.

•*L'externalisation multiple.*

L'externalisation multiple permet d'éviter les risques inhérents à l'externalisation non auprès d'un prestataire unique. L'inconvénient de cette formule réside dans les coûts de gestion qu'elle génère. En juillet 1996 par exemple, JP Morgan a signé un contrat de 2,1 milliards de dollars avec quatre grands prestataires — Computer Sciences Corporation, Andersen Consulting, ATT Solutions et Bell Atlantic Network Integration — pour une durée de sept ans.

•*La coexternalisation.*

La coexternalisation consiste à lier la rémunération du prestataire à l'atteinte de certains objectifs. En 1996, Perot Systems a conclu un accord de coexternalisation avec Citibank, prévoyant que Perot Systems serait rémunéré en fonction des revenus générés par le système qu'il avait mis en place.

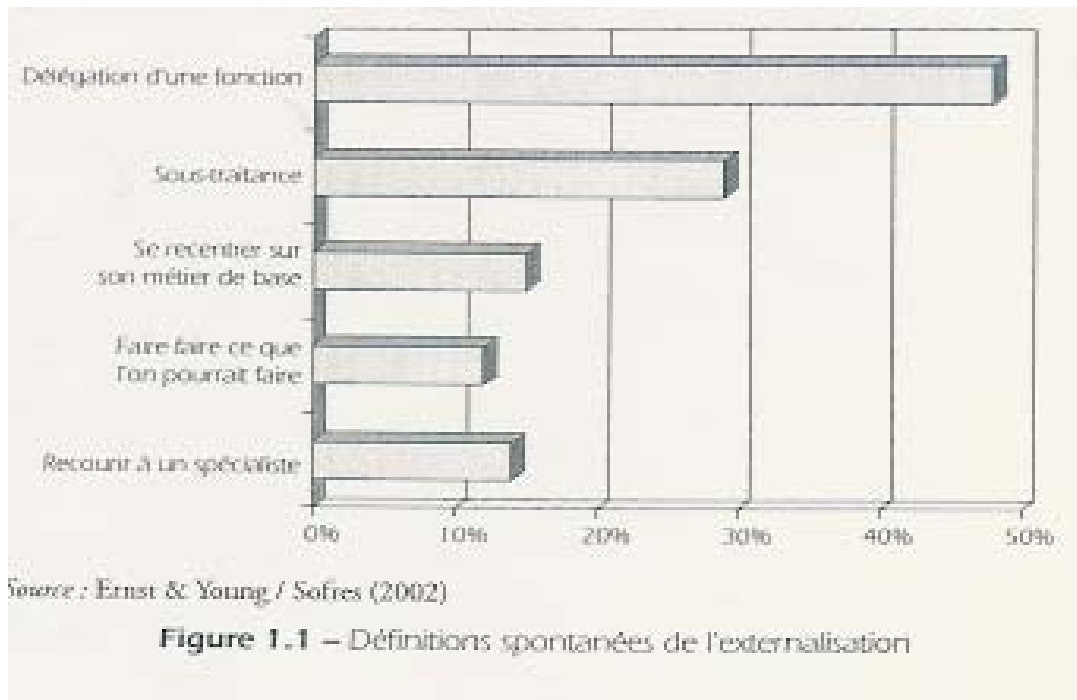
•*La création de filiales.*

La création de filiales est une autre forme d'externalisation. De nombreuses entreprises comme Mellon Bank, Sears Roebuck, Kimberly-Clark et Boeing ont eu des résultats mitigés avec leurs filiales spécialisées dans la prestation de services informatiques. En fait, de telles filiales ne peuvent réussir que lorsqu'elles ont des compétences suffisantes. Un bon exemple est celui de Sabre, filiale d'American Airlines qui a réussi à commercialiser son système de

réservations aériennes dans le monde entier.

•*L'externalisation transitoire.*

Le développement des plates-formes «client-serveur» a provoqué un essor important des contrats d'externalisation transitoire. En 1995 par exemple, Owens-Corning Fiberglass a signé un contrat de 50 millions de dollars avec Hewlett-Packard. Le prestataire gère le système existant, tandis que le service informatique d'Owens-Corning développe un nouveau système fonctionnant sur une plate-forme «client-serveur». Les opérations de ce type sont généralement réussies car les systèmes externalisés sont bien maîtrisés par le client.



## ***L'EXTERNALISATION ET LES PHÉNOMÈNES CONNEXES***

Nous définissons l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ». Une opération d'externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire. Notons que l'on emploie généralement le terme « fournisseur » pour les activités de production et le terme « prestataire » pour les activités de service.

L'externalisation doit être distinguée de quatre phénomènes avec lesquels elle est souvent confondue: la sous-traitance, le downsizing, le reengineering et la cession.

### **La distinction entre l'externalisation et la sous-traitance**

La sous-traitance a été définie de la façon suivante par le Conseil Économique et Social dans un rapport paru au Journal Officiel du 26 avril 1973:

« La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale ». Par conséquent, la distinction principale entre la sous-traitance et l'externalisation nous semble résider dans les obligations qui sont fixées au prestataire

- la sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée;
- l'externalisation implique une obligation de résultat. Le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée.

### **La distinction entre l'externalisation et le downsizing**

L'externalisation a souvent pour corollaire une réduction de la taille de l'entreprise. Il en résulte alors une confusion fréquente avec le downsizing.

Le downsizing est une méthode générique qui consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille'. Ce phénomène est particulièrement courant. Depuis le début des années 1980, il aurait touché la totalité des plus grandes entreprises américaines. Il existe cependant une différence fondamentale entre downsizing et externalisation. Le downsizing consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipements qui faisaient partie de l'entreprise (par les licenciements et la cession). En revanche, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Une relation doit être mise en place avec le prestataire qui prend le relais des services internes. Si externalisation ne rime pas avec downsizing, les deux techniques sont souvent employées en même temps. Une étude menée par l'American Management Association en 1997 a montré que 23 % des réductions d'effectifs totales pouvaient être imputées à des opérations d'externalisation.

### **La distinction entre l'externalisation et le reengineering**

L'externalisation est également fréquemment confondue avec le reengineering. Le reengineering consiste à améliorer radicalement les performances de l'entreprise en refondant ses processus créateurs de valeur et en éliminant les processus qui ne créent pas de valeur'. Le reengineering est une démarche globale de restructuration qui peut s'accompagner de l'externalisation des processus les moins créateurs de valeur. Toutefois, il serait faux d'assimiler l'externalisation au reengineering car des opérations d'externalisation peuvent avoir lieu sans qu'une entreprise soit engagée dans une opération de reengineering de ses processus.

### **La distinction entre l'externalisation et la cession**

L'externalisation peut également être distinguée de la cession. Si l'externalisation implique parfois un transfert d'actifs vers le prestataire, l'entreprise externalisatrice continue à bénéficier des actifs qu'elle a transférés. Ainsi, lorsqu'un grand quotidien titre « Le groupe Lagardère confirme qu'il va "externaliser" Matra Automobile», il s'agit plus d'une cession que d'une externalisation.

En revanche, lorsque La Poste annonce avoir « réalisé, en septembre 2002, sa première externalisation immobilière en cédant 140 000 mètres carrés pour 100 millions d'Euros», il s'agit bien d'externalisation. En effet, l'externalisation est définie par la Poste comme « la vente des biens immobiliers tout en restant locataire». La Poste continue donc bien à bénéficier des actifs qu'elle a externalisés'.

## **UNE TYPOLOGIE DES OPÉRATIONS D'EXTERNALISATION**

A partir de la définition que nous avons proposée, deux caractéristiques fondamentales permettent de distinguer les différents types d'externalisation

- l'existence ou non d'une internalisation préalable;
- la proximité des activités externalisées avec le «coeur de métier

En croisant ces deux critères, on obtient une typologie des quatre grands types d'externalisation

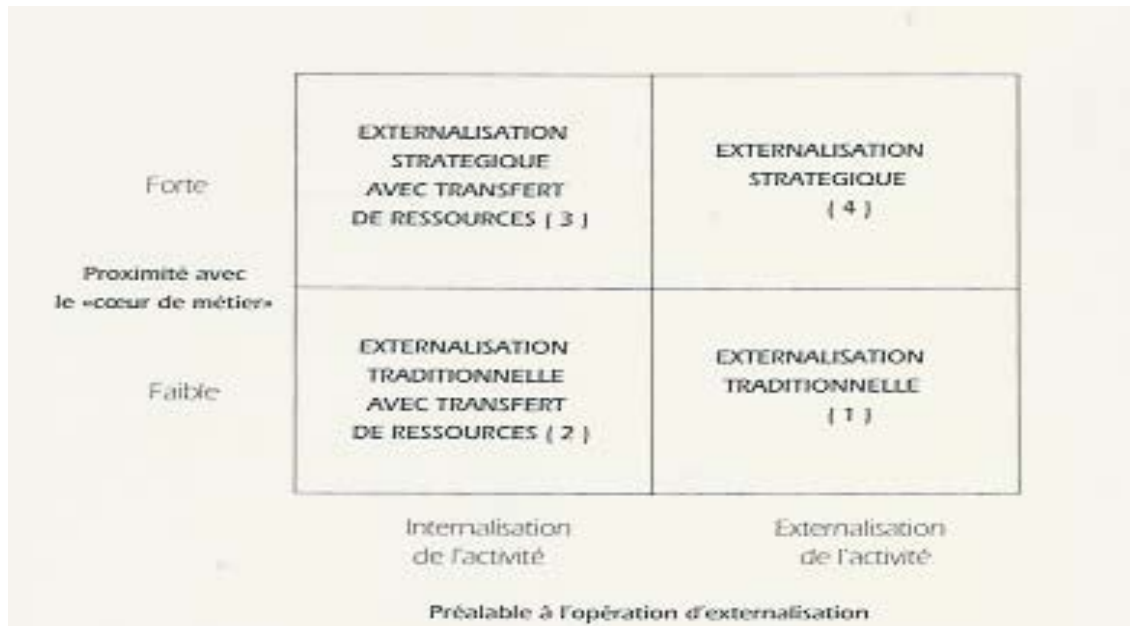


Figure 1 .2 — Les quatre grands types d'externalisation

### **L'externalisation traditionnelle**

Le premier type d'externalisation revient à confier de façon répétée le management d'une activité peu sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur.

A titre d'illustration, le gouvernement britannique externaliser la gestion des épreuves écrites du permis de conduire depuis le milieu des années 1990. Le prestataire actuel est DriveSafe, une filiale de Capita Group plc. DriveSafe est chargé de faire passer les épreuves aux candidats — planification des tests, conception des sujets, surveillance des épreuves, correction des copies, DriveSafe est également responsable de la gestion des frais d'inscription et de l'envoi des résultats aux candidats. Une des exigences principales du gouvernement britannique était la mise en place de 150 centres à travers toute l'Angleterre, afin de faire passer près de 1,5 million d'épreuves par an.

Pour le gouvernement britannique, les épreuves écrites du permis de conduire ne sont pas une activité sensible. Leur gestion peut être confiée de façon répétée à un prestataire extérieur.

### ***L'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources***

Le second type d'externalisation revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité peu sensible, qui était jusque là réalisée en interne. Ce type d'externalisation présente une différence essentielle par rapport au précédent. En effet, il ne s'agit plus de poursuivre une stratégie d'externalisation qui a été définie par le passé. La question qui se pose est la suivante faut-il continuer de réaliser une activité en interne ou faut-il l'externaliser?

Les opérations d'externalisation avec internalisation préalable focalisent aujourd'hui l'attention des médias. En effet, elles s'accompagnent fréquemment d'un transfert de ressources — personnel et équipements — vers le prestataire. Dans certains cas, les droits de propriété sur les équipements et les contrats de travail des employés sont

transférés vers une entité indépendante. Cette entité héberge alors l'activité externalisée en attendant que le prestataire en prenne définitivement le contrôle.

Bien évidemment, les activités les moins critiques et les plus éloignées du «coeur de métier» sont les premières touchées par ce type d'externalisation. Le cas des services généraux chez Lafarge est détaillé ci-après.

### ***L'externalisation des services généraux chez Lafarge***

L'externalisation des services généraux au siège de Lafarge a débuté par la fonction accueil dès 1990. Lafarge n'avait aucune perspective d'évolution de carrière intéressante à offrir aux hôtes et voulait confier leur gestion à un prestataire dont c'était le métier. Aujourd'hui, Lafarge travaille avec cinq hôtes, toutes à temps partiel. L'externalisation présente également comme avantage une meilleure gestion des absences, congés et maladies. Enfin, une clause contractuelle garantit la permanence de service.

Outre l'accueil, Lafarge a également externalisé le gardiennage. Pour cette activité, Lafarge disposait d'un avantage de coût par rapport aux prestataires mais recherchait des employés avec une véritable formation de gardien. En région parisienne surtout, le turnover dans le gardiennage est important. Les entreprises ont généralement du mal à recruter du personnel de qualité.

La restauration a aussi été externalisée au siège de Lafarge. La raison principale était l'incapacité des services internes à assurer un rapport qualité-prix interne proche de celui des prestataires. Trente personnes ont été concernées par l'externalisation. Les serveuses ont été reclassées et le cuisinier a obtenu une aide pour créer sa propre entreprise.

Si la climatisation et le chauffage ont déjà été externalisés, Lafarge réfléchit à l'externalisation de la totalité des services techniques. Cette éventualité soulève pourtant des problèmes car elle impliquerait de gérer simultanément quarante-deux prestataires 1

L'accueil, le gardiennage et la restauration ont été progressivement externalisés alors qu'ils faisaient traditionnellement partie de l'entreprise. Il s'agit donc d'externalisation avec transfert de ressources. En revanche, l'externalisation n'est pas stratégique car les services généraux ne font pas partie du «coeur de métier» de Lafarge.

### ***L'externalisation stratégique avec transfert de ressources***

Le troisième type d'externalisation revient à confier à un prestataire ou à un fournisseur extérieur une activité sensible, qui était jusque là réalisée en interne.

Les implications de telles opérations sont extrêmement importantes. Lorsqu'elles réussissent, elles peuvent permettre à une entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Lorsqu'elles échouent, elles peuvent aboutir à la paralysie de l'entreprise. A titre d'illustration, Whirlpool a confié la totalité de sa logistique à un prestataire après avoir lourdement investi dans une flotte de camions pendant des années. Une défaillance du prestataire impliquerait un manque à gagner important pour Whirlpool.

Nous présentons ci-dessous le cas de l'externalisation de l'informatique par les Galeries Lafayette. Comme on pourra le constater, les enjeux de cette opération

d'externalisation stratégique sont très différents de ceux de l'opération menée par Lafarge. L'objectif est de réduire les coûts et d'améliorer la performance mais également de faire d'une activité proche du « cœur de métier » un véritable centre de profit.

### **L'externalisation de l'informatique aux Galeries Lafayette**

En juillet 1999 le groupe Galeries Lafayette a externalisé son informatique auprès d'IBM Global Services. Le contrat, d'un montant de 7 milliards de francs et d'une durée de 15 ans, est le plus important jamais signé en France. Il dépasse très largement ceux de la Lyonnaise des Eaux et de Rhône Ces deux contrats ont un montant légèrement supérieur à 1 milliard de francs et sont nettement plus courts.

Le contrat signé par le groupe Galeries Lafayette porte exclusivement sur les grands magasins du groupe — Galeries Lafayette et Nouvelles Galeries — et la Cuti noga. Jusqu'à présent, l'informatique des grands magasins et de la Cofinoga était prise en charge par Mag Info, une filiale à 100 % du groupe Galeries Lafayette. - L'opération d'externalisation induira un transfert de personnel important. Les équipes de développement et de maintenance des applications — 283 des 464 employés — seront transférées chez IBM. Une filiale commune, appelée SDDC sera créée pour l'occasion. Dans un premier temps, elle sera détenue par IBM à 51 % et par Mag Info à 49 %. Elle passera progressivement sous le contrôle d'IBM d'ici à 2004. L'opération d'externalisation devrait également permettre de diminuer les coûts informatiques de 15 à périmètre constant. Délestée de l'informatique interne du groupe, Mag Info se donne pour objectif de devenir leader européen des services informatiques à valeur ajoutée pour le secteur du commerce et de la distribution. Rebaptisée Mag Info-LaSer Informatique, Mag Info travaille déjà pour plus de 200 clients comme la Fnac, Casino, Carrefour, La Redoute ou Tati. Toutefois, elle réalise encore 38 % de son chiffre d'affaires à l'intérieur du groupe.

Le développement de la nouvelle offre de services se fera en étroite collaboration avec IBM. Dans le cadre de cette alliance, IBM apportera ses solutions de commerce électronique, commercialisera les services de Mag Info et y apposera même son logo. Pour IBM, cette alliance s'intègre dans une stratégie globale consistant à développer des solutions spécifiques par métier.'

### **L'externalisation stratégique**

Le quatrième type d'externalisation revient à confier de façon répétée une activité sensible à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Ce type d'externalisation est assez rare. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les opérations d'externalisation stratégique sont souvent récentes. On observe donc encore peu de cas de reconduction de contrats. Il existe cependant des exceptions comme l'externalisation des fonctions de support client par Microsoft.

Microsoft définit son « cœur de métier » comme le développement de logiciels et de systèmes d'exploitation. Par conséquent, l'entreprise externalise depuis longtemps des activités périphériques comme la production, la distribution et le stockage. Lors du lancement de Windows 95, un service de support client — hot line — a été mis en place pour aider les clients à faire évoluer leur système d'exploitation de Windows 3.1 à Windows 95. Comme à chaque lancement de cette ampleur, Microsoft a fait le choix de recourir à l'externalisation plutôt que d'étoffer ses équipes internes de support client. Le raisonnement tenu par Microsoft était que le pic d'activité ne durerait pas

longtemps. Il fallait donc éviter de se retrouver avec des effectifs pléthoriques après le lancement de l'Indows

.95 La décision d'externaliser la fonction de support client reste cependant délicate. En effet, si le personnel du prestataire ne s'était pas montré à la hauteur, les clients auraient attribué ces déficiences à Microsoft. La réputation et les ventes de l'entreprise auraient pu en souffrir.'

## LES OBJECTIFS DE L'EXTERNALISATION

Comme nous l'avons vu, externaliser signifie confier le management d'une activité à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser soi-même. Quelles que soient les caractéristiques d'une opération d'externalisation, l'objectif visé sera toujours l'un des trois suivants :

- Amélioration de l'activité externalisée

La réduction des coûts et l'accroissement de la performance sont les objectifs les plus classiques de l'externalisation. Avec la maturation progressive du marché de la prestation de service, les entreprises externalisatrices sont devenues de plus en plus exigeantes. Elles n'hésitent plus à demander à leur prestataire d'apporter des compétences qui n'étaient pas disponibles en interne, voire de transformer l'ensemble de l'activité externalisée. Guinness par exemple a externalisé son activité informatique dans l'objectif de la restructurer totalement. L'entreprise savait qu'elle n'était pas capable de réaliser elle-même un tel changement et le recours à un prestataire extérieur est apparu comme la seule solution;

*• l'accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise.*

La mise en place de nouveaux processus par le prestataire nécessite de bien comprendre les liens entre l'activité externalisée et les mécanismes de création de valeur de l'entreprise. Chez Pacific Bell Telephone par exemple, la qualité de service et la vitesse de lancement de nouveaux produits étaient fortement handicapées par un système de facturation à la fois ancien et peu flexible. L'externalisation a permis de confier à un prestataire la mise en oeuvre et la gestion d'un nouveau système de facturation. Grâce à cette opération, Pacific Bell Téléphone a pu améliorer substantiellement sa performance globale;

*• l'exploitation commerciale de l'activité externalisée.*

Le principe consiste à externaliser une activité pour qu'elle génère de nouveaux revenus. Dans le cas de l'informatique par exemple, on observe l'émergence d'applications propres à chaque secteur d'activité. Il peut alors être intéressant pour une entreprise de commercialiser certaines de ses applications auprès de concurrents. A titre d'illustration, la compagnie d'assurances allemande Gothaer a récemment formé une joint-venture avec un constructeur informatique. L'objectif de la Allgemeine Versiche rungssoftware GmbH est de vendre des applications à d'autres compagnies d'assurance.

L'ensemble des objectifs de l'externalisation est résumé dans la

figure 1.3.

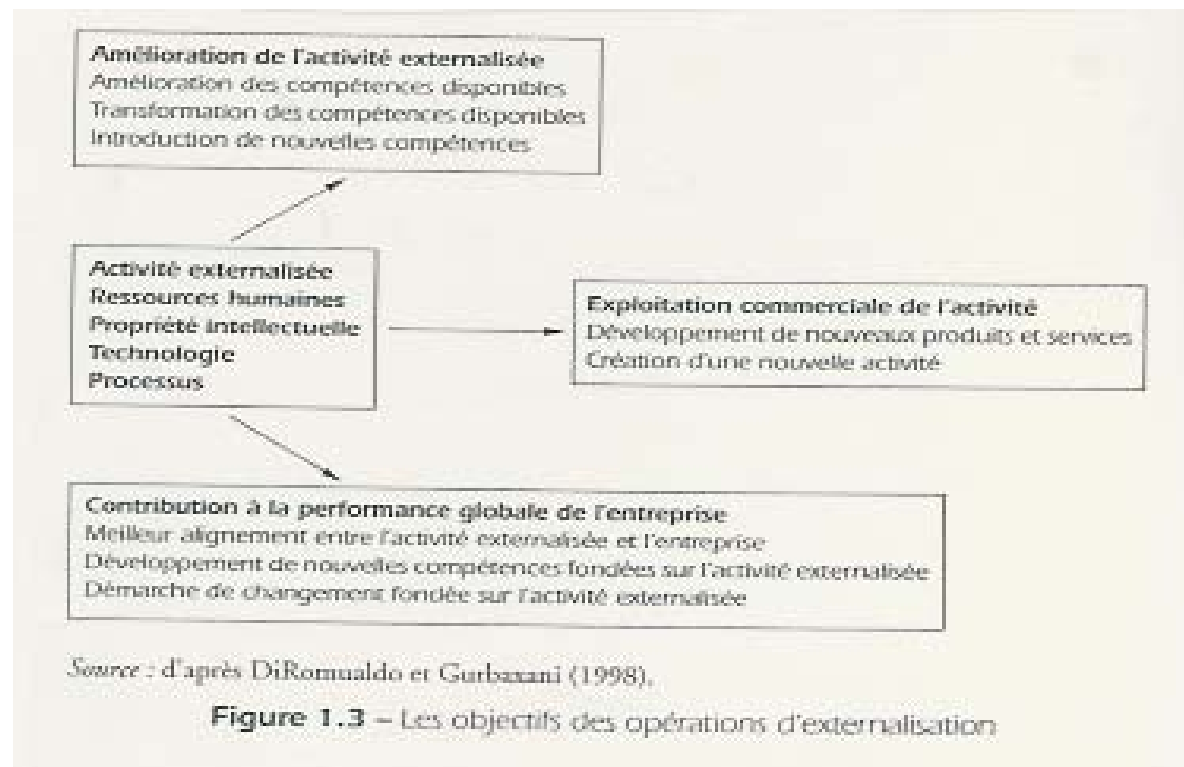


Figure 1.3 — Les objectifs des opérations d'externalisation

### Points clés du chapitre

L'externalisation peut être définie comme le fait de confier le management d'une activité à un fournisseur ou à un prestataire extérieur. Quatre grands types d'externalisation peuvent être distingués

- l'externalisation traditionnelle;
- l'externalisation traditionnelle avec transfert de ressources;
- l'externalisation stratégique avec transfert de ressources;
- l'externalisation stratégique.

Quel que soit le type d'externalisation, l'objectif visé sera forcément l'un des trois suivants

I amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée

- l'accroissement de la contribution de l'activité externalisée à la performance globale de l'entreprise;
- l'exploitation commerciale de l'activité externalisée. 42'
- l'amélioration du fonctionnement de l'activité externalisée.

## LES GRANDES TENDANCES DE L'EXTERNALISATION

Dans ce chapitre, nous présentons l'évolution récente de l'externalisation. Ce phénomène est loin d'être homogène et son évolution mérite donc une analyse approfondie.

## LE « GLISSEMENT QUALITATIF » DE L'EXTERNALISATION

L'externalisation d'activités de plus en plus proches du « coeur de métier »

L'externalisation connaît aujourd'hui une forte croissance. Elle touche également un nombre de plus en plus important d'activités. La figure ci-après, montre à la fois l'ampleur et l'évolution du phénomène de l'externalisation pour un certain nombre d'activités de la chaîne de valeur (voir figure 2.1, page suivante.)

Le principal mérite de cette figure est la mise en valeur des aspects dynamiques de l'externalisation

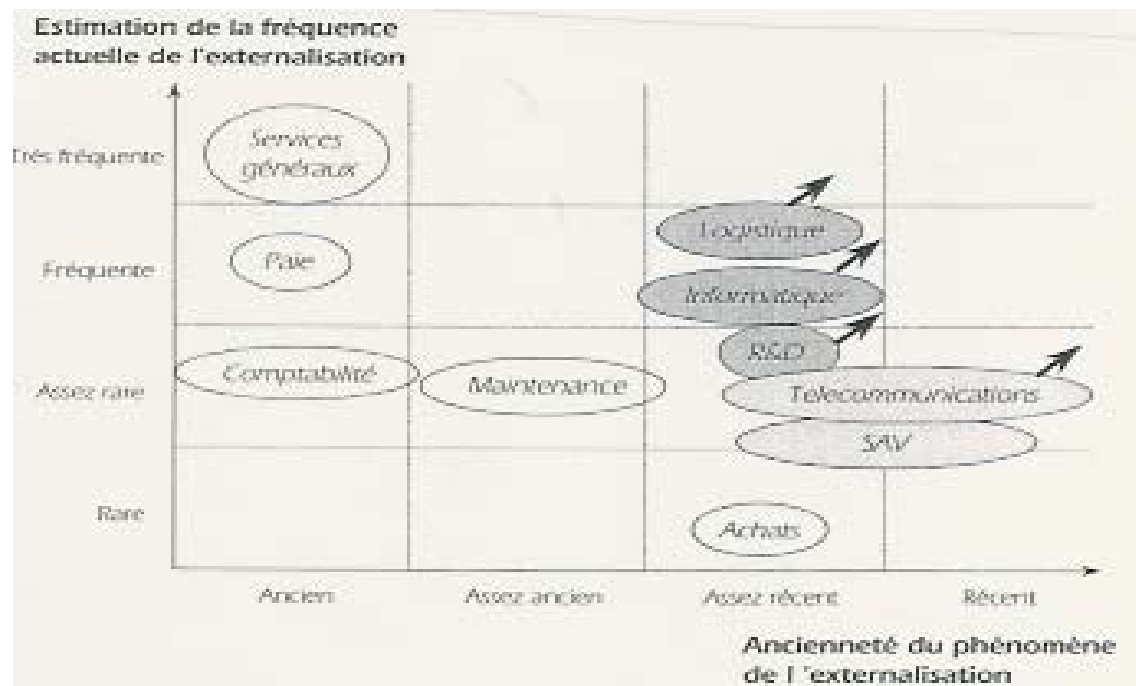
- certaines activités sont externalisées depuis très longtemps. Il s'agit essentiellement des services généraux, de la paie, de la comptabilité ou de la maintenance. Même si l'ampleur de l'externalisation varie selon les activités, il s'agit aujourd'hui d'un phénomène bien établi;

- les activités comme la logistique, l'informatique, la Recherche et Développement, les télécommunications, le service après-vente (SAV) ou les achats sont externalisées depuis beaucoup moins longtemps. En revanche, leur externalisation est aujourd'hui en plein essor.

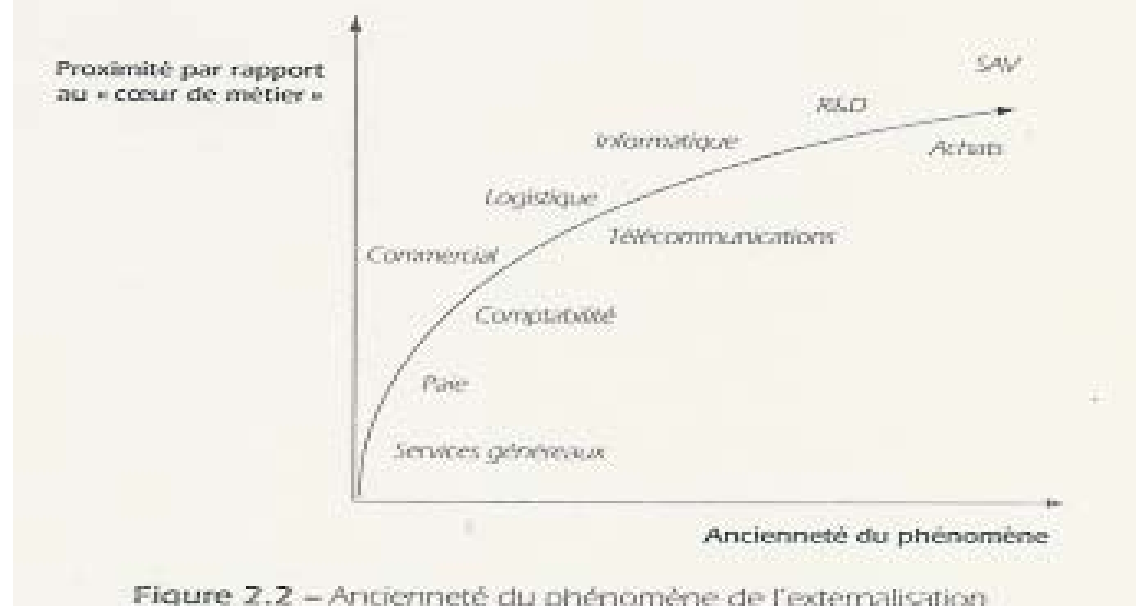
En d'autres termes, il semble que l'externalisation touche des activités de plus en plus proches du «coeur de métier» des entreprises. Si l'on conserve l'ancienneté du phénomène de l'externalisation en abscisse et si l'on utilise la proximité avec le «coeur de métier» en ordonnée, on obtient la figure 2.2.

,4

Estimation de la fréquence actuelle de l'externalisation



**Figure 2.1 – Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité**



**Figure 2.2 – Ancienneté du phénomène de l'externalisation**

Aujourd'hui l'externalisation semble avoir dépassé le cadre des activités périphériques des entreprises pour s'étendre à des activités plus proches de leur «cœur de métier». Si le mouvement est parti d'activités comme les services généraux, la paie ou la comptabilité, il s'étend à la logistique, aux entreprises Rappelons que les activités peuvent être réparties en deux systèmes d'information ou aux télécommunications. A un degré moindre, il commence à toucher des activités comme le SAV ou les achats.

Il est intéressant de constater qu'une évolution qualitative est également perceptible à l'intérieur des activités. L'exemple des télécommunications permet d'illustrer cette remarque. Généralement, les grandes entreprises comme les banques possédaient leur

propre réseau de télécommunications» —réseau privé ». Lorsqu’elles recouraient à l’externalisation, deux solutions étaient envisageables: l’externalisation des équipements — «bande passante et largeur de bande» — et l’externalisation du management — facilities management— avec conservation de la propriété des équipements.

Aujourd’hui, les entreprises hésitent de moins en moins à externaliser la totalité de leurs télécommunications. Le prestataire leur fournit alors un service complet, comprenant le management et le matériel » —externalisation complète des services réseaux. Cette évolution est résumée dans la figure 2.3

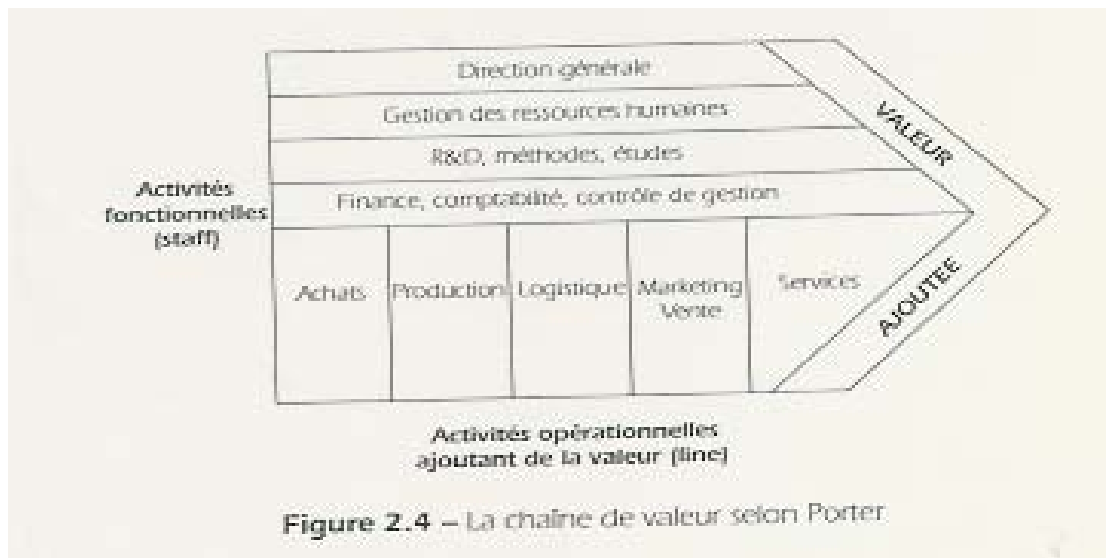
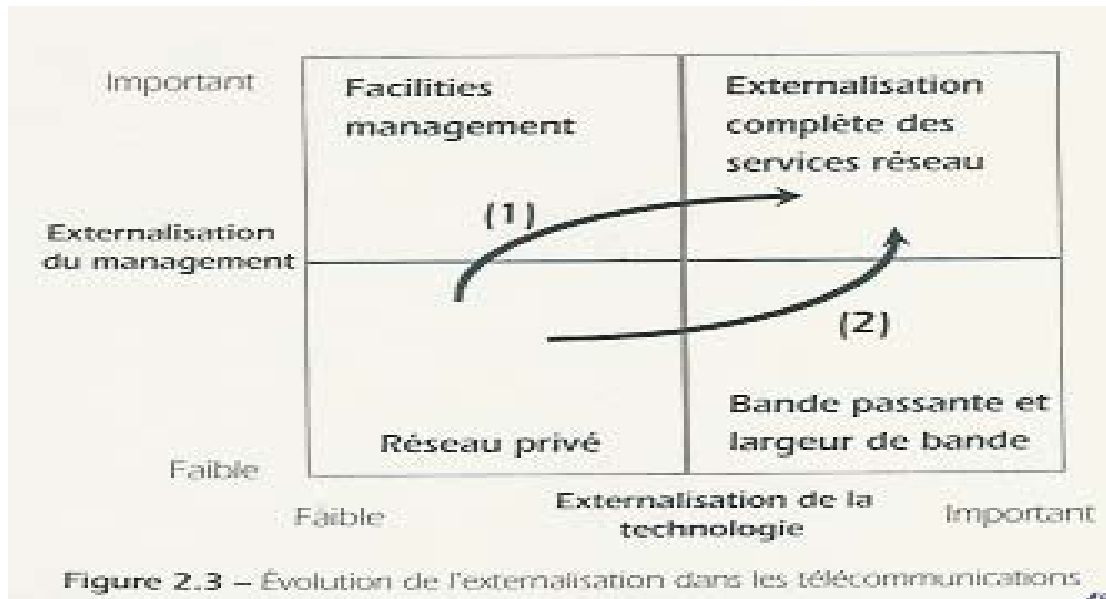


Figure 2.4 — La chaîne de valeur selon Porter

Si l’on considère le cas des laboratoires pharmaceutiques par exemple, deux activités opérationnelles (production et marketing-vente) et deux activités fonctionnelles (recherche et développement) principales peuvent être distinguées. Si l’industrie pharmaceutique s’est longtemps montrée réticente face à l’externalisation, les

laboratoires ont commencé à externaliser une partie de leur recherche et de leur développement dès les années 1960. Par la suite, les activités de production puis de marketing-vente ont également été touchées.

### *L'EXTERNALISATION DE LA RECHERCHE*

L'externalisation de la recherche n'est pas un effet de mode. Même s'il existe des différences entre les laboratoires, elle représente en moyenne 25 % du budget de recherche total. Dans le cas le domaine des biotechnologies, l'externalisation permet aux laboratoires de bénéficier de la flexibilité, de la réactivité et de l'expertise de petites structures spécialisées. Ces dernières bénéficient en retour d'un accès privilégié au développement clinique et à la distribution. Dans un accord signé par Genset et Abbo en juillet 1997 par exemple, Abbott s'est engagé à financer les recherches entreprises par Genset. En échange, Abbott s'est engagé à développer, produire et commercialiser les systèmes de diagnostic qui en résulteront. Genset percevra également des redevances sur les ventes.

\_\_\_\_\_ 4f'

.1Porter M., L concurrentiel, Dunod, 2003 pour la nouvelle présentation.

Activités opérationnelles ajoutant de la valeur (linej

Im portant

Externalisation du management

Faible

Facilities

management

Externalisation complète des

Réseau privé

services réseau

Bande passante et largeur de bande

Externalisation de la

Faible Important

technologie

Figure 2.3 — Évolution de 'externalisation dans les télécommunications

.1D'après un rapport d'Eurasanté (2000), Les nouveaux partenariat de l'industrie pharmaceu tique.

.2Davidow W. et Malone M., L'Entreprise à l'âge virtuel, Maxima, 1995.

.3Citation issue de Fréry F., Benetton ou l'entrepri5e virtuelle, Vuibert, 1999.

.4Handy C., L'Age de la déraison, Village mondial, 1996.

L DU DÉVELOPPEMENT

Si la phase de recherche est la plus aléatoire, elle n'est pas forcément la plus coûteuse. En effet, la phase de développement nécessite souvent des moyens bien plus importants. Aujourd'hui les laboratoires recourent de plus en plus fréquemment à des sociétés de recherche clinique sous contrat ou Contract Research Organizations (CRO). Ce phénomène n'est pas récent car les premiers CRO sont apparus aux États-Unis dans les années 1960. Toutefois, le phénomène s'est accéléré et le taux de croissance de ce secteur d'activité atteint actuellement 25 % aux États-Unis et 40 % en Europe. Cette forte croissance peut être attribuée aux trois grands atouts des CRO : (1) leur capacité à conduire des tests dans des zones géographiques et des cadres législatifs différents; (2) leur spécialisation thérapeutique et (3) leur expertise en matière de gestion informatique des données issues des essais cliniques.

### L'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION

Si l'externalisation de la production est une pratique ancienne, elle fut longtemps ignorée par les laboratoires pharmaceutiques ou limitée à la sous-traitance de capacité. D'après le Boston Consulting Group, les laboratoires externalisent actuellement entre 10 % et 15 % de leur production. Le processus de production pharmaceutique comporte plusieurs étapes et n'est pas indivisible. La 0 de n'externaliser que certaines étapes pourrait donc contribuer à l'essor de l'externalisation.

### L'EXTERNALISATION DU MARKETING ET DE LA VENTE

L'information médicale (visites, fourniture d'échantillons et participation à des congrès médicaux) reste l'outil principalement utilisé sur ce maillon de la chaîne de valeur. D'après le Syndicat National de l'Industrie Pharmaceutique, l'information médicale représente en moyenne près de 10 % du chiffre d'affaires des laboratoires contre 2.5 % pour la publicité. Toute fois, la multiplication des visites limite de plus en plus leur impact. À titre d'illustration, une étude menée par Ipsos Média a révélé qu'un médecin reçoit au moins un visiteur médical par semaine dans 86.3 % des cas et plus de dix visiteurs médicaux par semaine dans 15.1 % des cas. L'externalisation de cette activité représente actuellement 17.5 % du budget des laboratoires en France. Les prestataires ne peuvent donc pas réellement être considérés comme une simple solution d'appoint'.

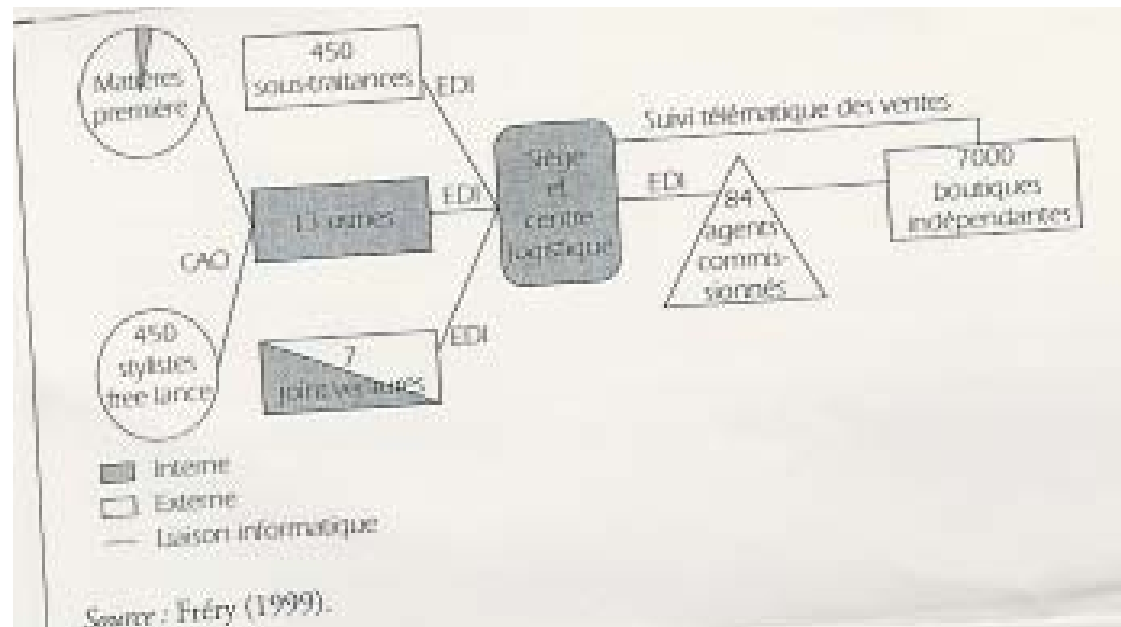
Les entreprises dont la chaîne de valeur est très fortement externalisée sont parfois qualifiées d'entreprises virtuelles L'entreprise virtuelle peut être définie comme une entreprise « composée de plusieurs sociétés inter dépendantes, capitalistiquement autonomes, qui apportent chacune leurs ressources et compétences afin de constituer une filière optimisée, capable de générer plus de valeur que la somme de ses maillons » Le principe de l'entreprise virtuelle est que seul un noyau d'activités « stratégiques » doit être réalisé en interne. Toutes les autres activités peuvent être externalisées. L'entreprise virtuelle est parfois appelée « organisation en trèfle » Dans une « organisation en trèfle »

- la première feuille du trèfle représente les employés qui font partie de l'entreprise. Particulièrement qualifiés, ils sont essentiels au bon fonctionnement de l'organisation;
- la seconde feuille du trèfle représente les prestataires spécialisés, qui prennent en charge les activités moins sensibles. La spécialisation leur permet d'être plus performants et moins chers que les services internes;
- la troisième feuille du trèfle représente l'ensemble de la main d'oeuvre temporaire.

L'entreprise virtuelle est particulièrement bien incarnée par le cas de Benetton, que nous présentons ci-dessous. Actuellement, la nouveauté réside dans l'application du modèle de l'entreprise virtuelle à des secteurs d'activité autres que le textile.

### Benetton, un exemple d'entreprise virtuelle

La chaîne de valeur de Benetton au milieu des années 1990 peut être représentée de la façon suivante:



Si la plupart des maillons de la chaîne de valeur sont externalisés au moins en partie, des différences sensibles sont à noter d'une activité à l'autre

° création.

La création est externalisée en grande partie. En effet, elle repose sur une équipe interne d'une vingtaine de stylistes — embauchés pour une durée de cinq ans au maximum afin d'assurer le renouvellement des idées — mais également sur un vivier de 200 créateurs free lance internationaux sélectionnés à l'aide d'un système d'appel d'offre;

• production.

En moyenne, la production est externalisée à plus de 80 %. Seuls la teinture des vêtements et le contrôle qualité sont effectués en interne. Les autres étapes de la production, moins stratégiques, sont externalisées auprès de 450 fournisseurs. 90 % d'entre eux travaillent exclusivement pour Benetton. En ce qui concerne les matières premières, Benetton concentre ses achats auprès d'un petit nombre de fournisseurs extérieurs. Seule une petite partie de la laine utilisée provient des élevages de Benetton;

o logistique.

La logistique est fortement internalisée. 75 % de la production européenne transite par « Big Charlie », entrepôt entièrement automatisé de 20 000 m<sup>2</sup>. Pour Benetton, il s'agit d'un maillon central car il permet de contrôler aussi bien l'amont - les fournisseurs — que l'aval — les boutiques — de la chaîne de valeur;

• distribution.

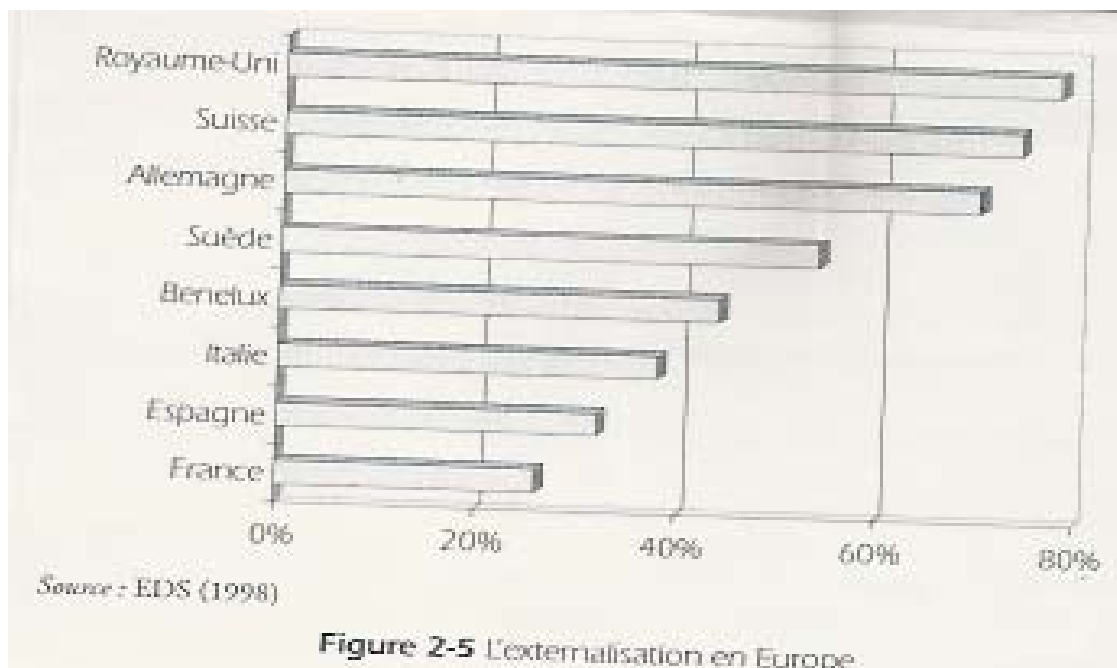
Elle est totalement externalisée. Les 7 000 boutiques n'appartiennent pas à Benetton mais à des commerçants indépendants. Benetton ne perçoit pas de royalties mais se rémunère en vendant les produits avec une marge. Le lien entre le siège et le réseau est assuré par 84 agents indépendants, qui encadrent chacun entre 50 à 100 boutiques

### L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DU PHÉNOMÈNE DE L'EXTERNALISATION

Plusieurs études permettent d'estimer l'ampleur du phénomène de l'externalisation selon l'origine géographique des entreprises mais également selon les activités et la taille des entreprises concernées.

#### Externalisation selon l'origine géographique

La figure ci-dessous présente les résultats d'une étude sur les comportements d'externalisation des entreprises européennes. Elle porte sur l'ensemble des activités jugées non stratégiques par les entreprises interrogées.



Source. Fréry (1999.)

. L'avantage concurrentiel de Benetton repose largement sur une innovation radicale : la teinture en plongée. Cette technique permet de gérer au mieux les revirements des goûts des consommateurs en ne teignant les pulls qu'au dernier moment.

I

CAO

450

sqilistes free lance

Interne

Externe

—Liaison informatique

Suivi télématique des ventes

EDI A \_\_\_\_\_ 7

\84/ boutiques

/agents\ indépendantes

/commis-

/sionnés

—

Royaume-Uni Suisse

Aflemagne

Suède

Benelux

ta lie

Espagne

France

%0

Source:EDS (1998(

--

..- . .-----

- \_\_\_iii I

%20

%40

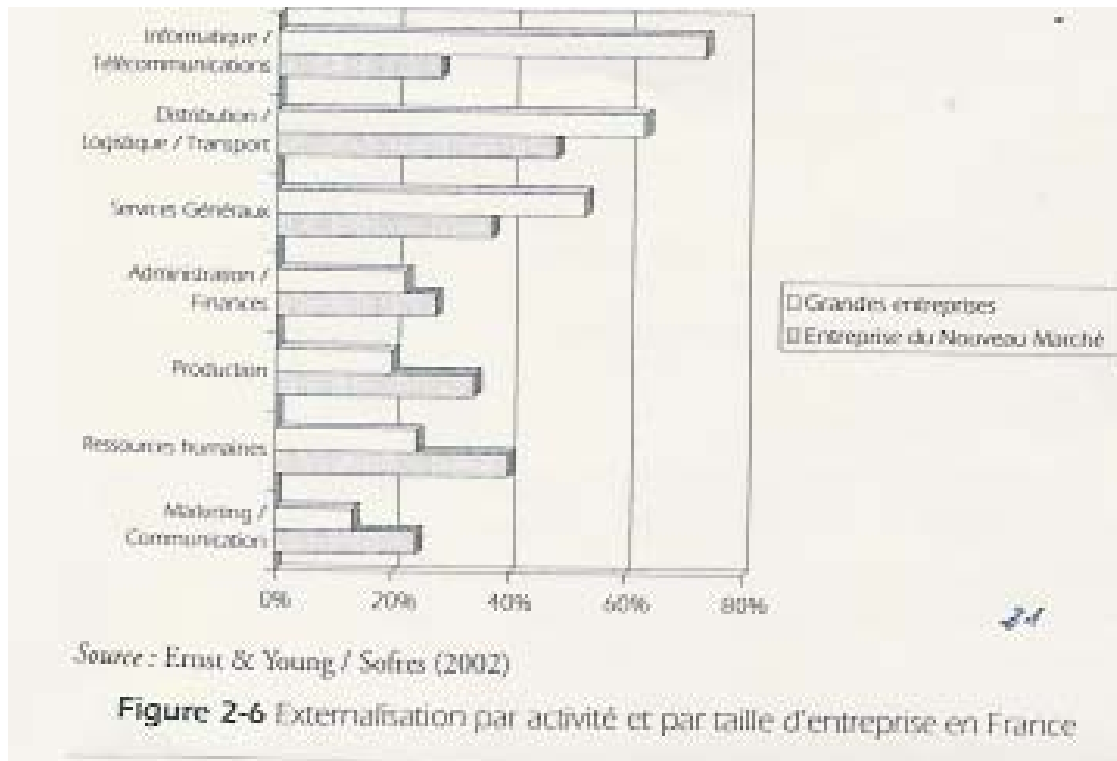
%60 %80

Figure Z-5 Lexternalisation en Europe

Les résultats suggèrent très clairement que les entreprises des pays anglo-saxons sont plus favorables à l'externalisation que les entreprises des pays latins. D'après cette étude, 78 % des entreprises du Royaume-Uni externalisent actuellement des activités jugées non stratégiques. Elles sont suivies de près par les entreprises suisses et allemandes (respectivement 74 % et 70 %). En revanche, les entreprises italiennes, espagnoles et françaises semblent nettement moins attirées par l'externalisation. Seules 38 % des entreprises italiennes, 32 % des entreprises espagnoles et 26 % des entreprises françaises externaliseraient actuellement des activités jugées non stratégiques.

### **L'externalisation selon les activités et la taille des entreprises**

En France, le Baromètre Outsourcing 2002 donne des indications sur l'externalisation de sept grands types d'activités : informatique/télé communications, distribution/logistique!transport, services généraux, ressources humaines, administration!finances, production et marketing! Communication. Il distingue également les comportements d'externalisation des grandes entreprises et des entreprises du Nouveau Marché. Les résultats sont synthétisés dans la figure suivante



Source. • Ernst & Young I Sofres (2002)

Figure 2-6 Externalisation par activité et par taille d'entreprise en France

%0 %20 %40 %60 %80

### Points clés du chapitre

L'external connaît actuellement une double évolution. En effet, le phénomène est en forte croissance et les entreprises hésitent de moins en moins à externaliser des activités proches de leur «coeur de métier». On constate également qu'il existe de grandes différences très marquées selon l'origine géographique, les activités et la taille des entreprises. En outre, les activités basiques restent encore largement plus externalisées que les activités sensibles. L'externalisation d'activités proches du coeur de métier t' en est encore à ses débuts.

### III

Informatique t Télécommunications

Distribution

Logistique / Transport

Administration / Finances

Production

b Grandes entreprises {q du Nouveau Marché

leur capitalisation boursière augmenter de façon significative lorsqu'elles annoncent cette opération dans la presse. En revanche, ce n'est plus le cas lorsqu'elles externalisent de façon répétée. Par ailleurs, la réaction des marchés face à l'externalisation semble plus positive pour les grandes entreprises que pour les plus

petites.' Les différents mécanismes qui permettent à l'externalisation de créer de la valeur seront évoqués en détail dans le chapitre suivant.

Si l'externalisation permet de créer de la valeur, il n'y avait qu'un pas à franchir pour y voir un moyen de faire face à une situation financière délicate. Le consultant américain Strassmann a étudié la situation financière préalable d'une douzaine de grandes entreprises américaines ayant réalisé des opérations d'externalisation informatique de grande envergure au début des années 1990. Les données sont présentées dans le tableau 3.1. Tous les montants sont donnés en millions de dollars.

Tableau 3.1 — EVA dans es années précédant es opérations d'externaisation

**Tableau 3.1 – EVA dans les années précédant les opérations d'externalisation**

Entreprise	Année de signature du contrat	EVA en n-1	EVA en n-2	EVA en n-3	Évolution du personnel (1991-1994)
Halliburton	1994	- 354	- 170	- 497	- 22,1 %
Delta Airlines	1994	- 1 147	- 1 239	- 1 075	- 1,4 %
CSX	1994	- 693	- 943	- 1 159	- 6,3 %
US Air	1994	- 621	- 954	- 1 011	- 10,5 %
Unisys	1995	- 472	- 818	- 1 636	- 23,2 %
General Dynamics	1994	398	66	- 928	- 68,2 %
Polaroid	1995	3	44	- 22	- 7,4 %
Scott Paper	1994	- 481	- 269	- 520	- 45,4 %
Xerox	1994	- 1 267	- 1 806	- 725	- 13,2 %
McDonnell Douglas	1994	- 110	106	- 308	- 39,7 %
Southern Pacific	1993	- 140	- 456	- 241	- 23 %
Eastman Kodak	1991	- 778	- 572	57	- 27,7 %

44

1. Juma'h, A. et Wood D., « The price sensitivity of business service outsourcing announcements by UK companies », *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2003, 1, 161-180.
2. Strassmann P., « Outsourcing : A Game for Losers », *Computerworld*, 21 août 1995.

.Juma'h ,A. et Wood D., « The pAce sensitivity of business service outsourcing arinounce ments by UK companies », *International Journal of Information Technology ti Dec ision Making*, 2003, 1, 161-180.

.2Strassmann P., Outsourcirig A Game for Losers », *Computerwold*, 21 août 1995.

## **LES FACTEURS FAVORISANT L'ESSOR DE L'EXTERNALISATION**

Comme nous l'avons suggéré dans le chapitre précédent l'externalisation a connu un développement rapide ces dernières années. Les facteurs qui ont contribué à cet essor sont présentés ci-dessous.

### **L'IMPERATIF DE CRÉATION DE VALEUR**

Aujourd'hui la création de valeur pour l'actionnaire remplace peu à peu la croissance — en termes de chiffre d'affaires ou de part de marché — comme objectif ultime des entreprises. L'essor de l'externalisation peut également être attribué en partie à des attentes en termes de création de la valeur<sup>1</sup>.

La question qui se pose alors est de savoir si l'externalisation contribue réellement à la création de valeur. Le lien entre la signature d'un contrat d'externalisation de grande ampleur (« IT outsourcing megadeal ») et la capitalisation boursière de vingt-sept entreprises a été récemment testé par Stem Stewart Research. D'après cette étude, la capitalisation boursière de ces vingt-sept entreprises s'est accrue de 5.7 % par rapport aux entreprises qui n'ont pas fait le choix de l'externalisation. Plus précisément l'annonce de la signature d'un contrat d'externalisation a eu pour impact la hausse du cours de l'action dans 62 % des cas.

Notons que la taille réduite de l'échantillon incite à considérer ces résultats avec prudence. Une étude plus rigoureuse a été menée récemment au Royaume-Uni. Cette étude portait sur 83 opérations d'externalisation d'activités de service réalisées par 52 entreprises entre 1991 et 1997. Elle suggère que les entreprises qui externalisent pour la première fois voient

.1Barrhulemy, J., « Outsourcing et création de valeur », Analyse Financière, janvier 2001.

.2Stem Stewart Research, « IT outsourcing and shareholder value », E VALuation, 2001.

Les différentes opérations d'externalisation ont eu un impact pour s salariés de l'entreprise. Trois d'entre eux ont quitté l'entreprise. Le directeur financier et le directeur du personnel ont ainsi été licenciés. Les trois autres salariés ont été réaffectés à des postes créateurs de valeur. Par exemple, l'ancien comptable a désormais pour mission d'assurer le suivi et le contrôle des charges. D'après le directeur général de Vachon, l'ensemble de ces opérations d'externalisation a permis d'améliorer très significativement le résultat de l'entreprise « L'externalisation de certaines activités a été un des facteurs principaux de contribution au doublement du résultat brut d'exploitation avant impôt, malgré une activité stable

Mis à part les aspects financiers, le fait de recourir à des prestataires spécialisés pour ces activités banalisées a permis d'améliorer la qualité et la flexibilité du service. En cas de performance insuffisante, il est facile de se séparer du prestataire en résiliant le contrat. A l'inverse, la remise à plat d'un service interne est beaucoup plus contraignante et coûteuse, notamment en frais de formation du personnel.<sup>2</sup>

## LA CROISSANCE CONTINUE DU MARCHÉ DES SERVICES

### ET LA PRESSION DE L'OFFRE

L'intégration verticale a longtemps représenté le modèle dominant d'organisation des entreprises. En l'absence de prestataires compétents, les entreprises ont été conduites à internaliser de nombreuses activités, souvent éloignées de leur «coeur de métier». Un exemple classique est celui de Ford dans les années 1960. Comme il n'existait pas de prestataires suffisamment compétents, le constructeur automobile américain a été obligé de développer ses propres logiciels pour gérer son réseau de concessionnaires. Aujourd'hui, l'émergence d'un véritable marché de la prestation pour la plupart des activités de service incite les entreprises à se poser la question suivante: faut-il garder en interne l'ensemble des activités historiquement internalisées?

Une information nous semble assez symbolique de la maturité croissante du secteur de la prestation d'externalisation. Fin 1998, Cardif a lancé le fonds commun de placement Cardif Business Services. Ce fonds commun de placement est investi exclusivement dans des entreprises pres J..'

.1L'Essentiel du Management, novembre 1996.

.2Chandler A., Stratégies et structures de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 1989.

.3Elfring T et Baven G., « Outsourcing technical services: stages of development », Long range Planning, 1994.

Sur ce petit échantillon, un lien peut être observé entre l'externalisation de l'informatique et la mauvaise situation financière des entreprises

—représentée par une EVA' très négative les trois années précédant la décision d'externalisation. D'après Strassmann, les entreprises qui mènent des opérations d'externalisation de grande envergure sont des «perdants»

» —economic losers —, qui se séparent de pans entiers de leur activité parce qu'ils ne parviennent pas à créer suffisamment de valeur pour leurs actionnaires.

L'externalisation pour améliorer la situation financière n'est pas l'apanage des grandes entreprises et de l'activité informatique. L'exemple de Vachon ci-dessous permet de s'en convaincre:

#### **L'externalisation des activités administratives dans une PME**

L'entreprise Vachon est un grossiste en peinture pour bâtiments. Réalisant un chiffre d'affaires de 200 millions de francs, elle emploie 140 salariés. Son capital est détenu à 90 % par la famille du fondateur. Le reste est réparti entre les différents membres du personnel. Confrontés à des problèmes de rentabilité préoccupants, les dirigeants de Vachon ont décidé d'externaliser toutes les activités non stratégiques et de recentrer l'entreprise sur son «coeur de métier»: la vente de peinture. Outre le contrôle de toutes les sources «classiques» de gaspillage comme les frais de déplacement abusifs par exemple, les dirigeants de Vachon ont analysé l'ensemble des activités administratives de l'entreprise. Pour chacune d'entre elles, ils se sont demandé si un prestataire pouvait remplacer avantageusement les services internes. Avantageusement doit ici être entendu comme «moins cher» ou «mieux» d'après le directeur général. Dans les faits, toutefois, aucun des prestataires ne pratiquait des coûts supérieurs à ceux des services internes.

La première activité touchée par l'externalisation a été la gestion du personnel. Les contrats de travail, la paie et les déclarations sociales ont été externalisés auprès d'un cabinet spécialisé pour un montant de 400 000 FF hors taxes par an. En ce qui concerne la facturation, une société spécialisée a pris en charge l'édition et l'expédition des factures aux clients. Le recouvrement des créances est géré par un autre prestataire extérieur. Le suivi des ventes a également été externalisé. Une SSII a été chargée de développer et de mettre en oeuvre un logiciel spécialisé. Le coût total de la prestation pour trois ans se monte à 800 000 FF hors taxes. Ce chiffre est à rapprocher du coût salarial du personnel chargé du suivi des ventes avant l'externalisation — 500 000 FF par an.

### EXTERNALISATION DE L'ENSEMBLE DE LA CHAINE

-inclut es achats

-et la production

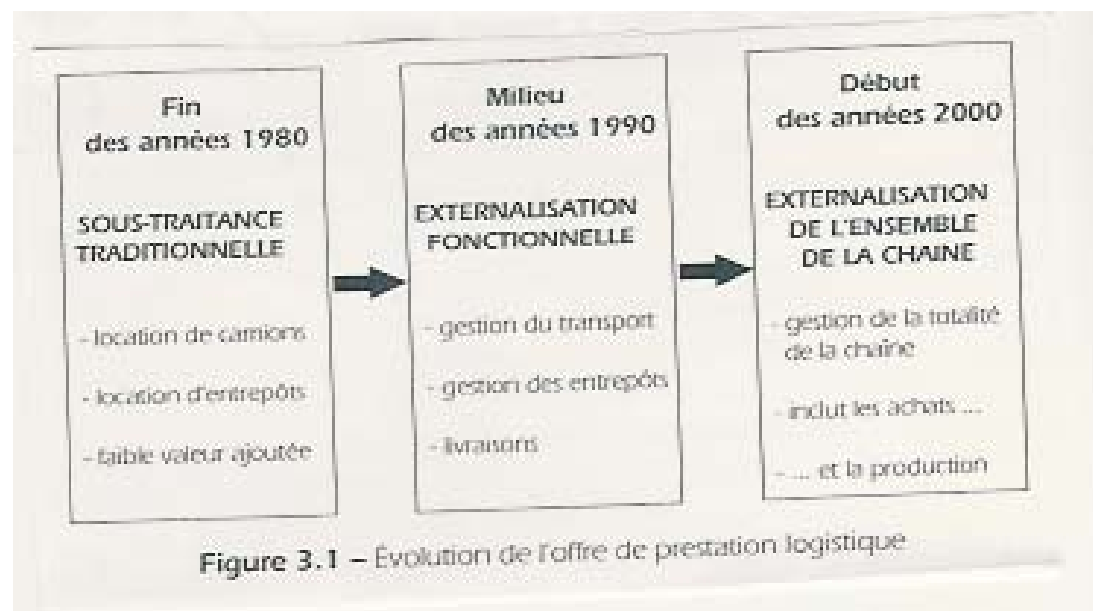


Figure 3.1 — Évolution de l'offre de prestation logistique

La réalité semble aujourd'hui rejoindre les vœux que faisait Martin Marietta Information Systems Group au début des années 1990. Des expériences sont actuellement en cours chez Danone par exemple pour gérer l'informatique comme un bien aussi banalisé que l'eau, le gaz, l'électricité ou le téléphone. D'après un manager d'IBM Global Services, le prestataire de Danone : « La logique... est que tout ce qui n'est pas dzfficiant d'une entreprise à l'autre, par exemple faire circuler des meir, éditer des fiches de paie, des feuilles de temps ou des notes de frais, doit pouvoir être consommé et facturé au gré des besoins.»

Le marché de l'externalisation représente un axe de développement privilégié pour les prestataires situés dans des secteurs en faible croissance. Par exemple, les résultats d'IBM bénéficient aujourd'hui du développement rapide d'IBM Global Services, sa filiale dédiée à l'externalisation. Créée en 1989, IBM Global Services a connu une

croissance de son chiffre d'affaires de l'ordre de 75 % par an en 1995 et en 1996. Dans le secteur de l'externalisation informatique, une poignée d'entreprises américaines se partage la plupart des contrats internationaux. Tous ces prestataires affichent actuellement des taux de croissance qui frisent 30 % à 50 % par an. A titre d'illustration, lorsque CSC a remporté trois des cinq principaux contrats d'externalisation informatique signés en 1996, sa capitalisation boursière a bondi de 4,3 milliards à 6,7 milliards

.1D'après Les cahiers du management de l'Expansion, 2002, N° 664, p' 156.

.2Bryce D. et Useem M., «The impact of corporate outsourcing on company value», European Management Journal 1998, 16.

tataires de services d'externalisation. Le secteur est considéré comme à la fois en forte croissance et peu sensible aux fluctuations de la conjoncture. Cardif a repéré quatre-vingts titres en Europe et construit un portefeuille à l'aide d'une trentaine d'entre eux (Compass, Altran Technologies, Jetronics, TNT Post Groep, Cap Gemini, Sodexo) (...)

En fait, le marché de la prestation d'externalisation se caractérise par l'émergence d'acteurs de plus en plus qualifiés, ouvrant la voie à des opérations d'externalisation de plus en plus globales:

- en ce qui concerne les activités traditionnellement externalisées comme les services généraux, les entreprises signaient généralement des contrats de sous-traitance de petits montants avec plusieurs prestataires. Aujourd'hui, elles hésitent de moins en moins à confier la totalité d'une fonction à un prestataire unique. A titre d'illustration, Alcatel a externalisé la quasi-totalité de la gestion immobilière de son siège social à un prestataire unique, qui a lui-même recours à des sous-traitants. La gestion immobilière couvre des activités aussi différentes que le gardiennage, l'accueil, le standard et la « gestion multi-technique» — climatisation, électricité, ascenseurs et restauration;

- pour les activités plus sensibles comme la logistique, une tendance similaire est observable. Aujourd'hui, la plupart des prestataires logistiques ne se contentent plus de mettre des camions et des entrepôts à la disposition de leurs clients — «sous-traitance traditionnelle». Ils sont progressivement devenus capables de gérer les flottes de camions et les entrepôts «externalisation fonctionnelle» —, voire de reprendre la totalité de la fonction logistique de leurs clients, parfois dans une optique de distribution pan-européenne — «externalisation de l'ensemble de la chaîne de valeur». Cette évolution est représentée dans la figure 3.1, page suivante. En fait, si le développement du marché de la prestation d'externalisation répond à une demande des clients, son développement doit beaucoup aux prestataires eux-mêmes. A titre d'illustration pour l'informatique, Martin Marietta Information Systems Group avait fait passer l'annonce suivante dans la revue américaine Computerworld en 1991 : «Vous ne possédez pas de centrale électrique pour répondre à vos besoins en matière d'électricité. Pour quoi posséder des équipements informatiques pour répondre à vos besoins en matière informatique?» La banalisation de l'externalisation de pans entiers de la fonction informatique doit beaucoup à la stratégie agressive des prestataires.

.1La Tribune, 22 janvier 1999.

Fin

des années 1980

## SOUS-TRAITANCE TRADITIONNELLE

- location de camions
- location d'entrepôts
- faible valeur ajoutée

Milieu

des années 1990

## EXTERNALISATION FONCTIONNELLE

- gestion du transport
- gestion des entrepôts
- livraisons
- gestion de la totalité de la chaîne

raisons

•

1.Joffre P., « Léconomie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du xx' siècle», in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au xx siècle (coordonné par G. Koenig), Economica, 1999, 143-170.

2.Malone T., Yates J. et Benjamin R., « Electronic markets and electronic hierarchies : effects of new Information Technologies on market structures and corporate strategies », Communications of the ACM, 30 juin 1987.

La liste ci-dessous présente quelques-uns des principaux prestataires d'externalisation en France.

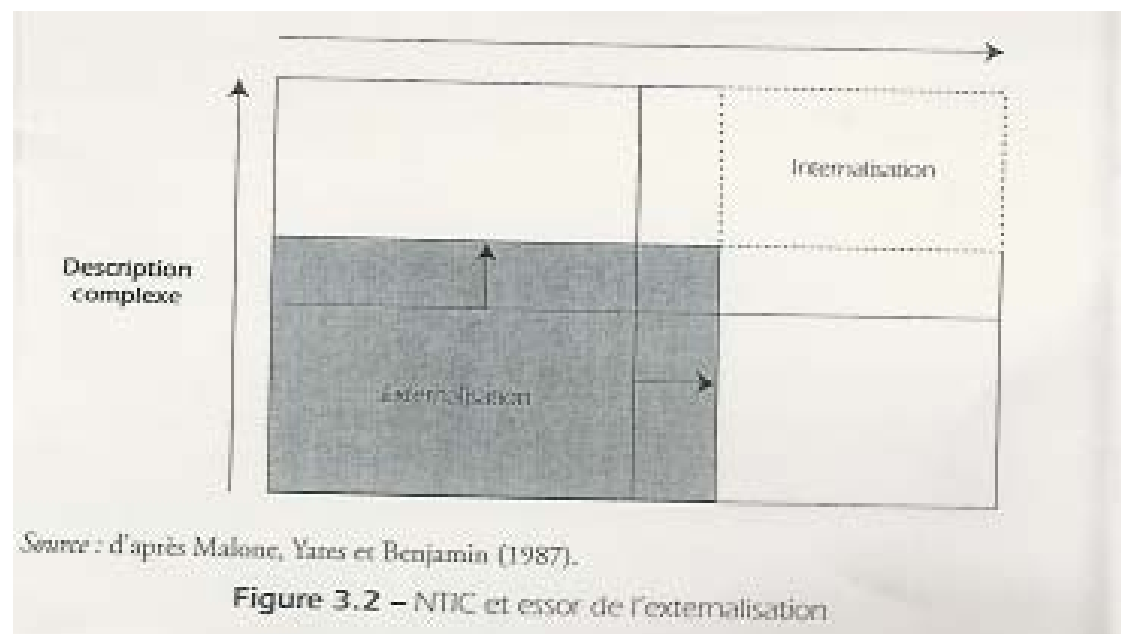
Les principaux prestataires d'externalisation en France

- Logistique: Geodis (25 000 salariés), Hays Logistique (10 000 salariés), Norbert Dentressangle Logistique (22 000 salariés),
- Services généraux: Daikia (22 000 salariés), Elyo (12 500 salariés), Onet Services (36 000 salariés),
- Infogérance : EDS (125 000 salariés), CSC (55 000 salariés),
- Activités financières et comptables : Atos (11 000 salariés), Big Five (Accenture, Arthur Andersen, Ernst & Young, (...
- Maintenance industrielle: GTM (47 000 salariés),
- Production: Delphi (213 000 salariés), Solectron (43 000 salariés),
- Centres d'appels : Teleperformance (17 000 salariés), Experian 800 1) salariés,(
- Ressources humaines: ADP-GSI (2 750 salariés), Cegos (800 salariés), Adecco (450 000 salariés/jour),
- Service achat: Oracle (44 000 salariés), SA] (20 300 salariés'... ,(

LE DÉVELOPPEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE  
L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (NTIC)

Les innovations organisationnelles sont souvent conditionnées par le progrès technologique. Au début du siècle, l'essor des grandes entreprises a été favorisé par le développement du télégraphe et du chemin de fer. Aujourd'hui, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) semblent également avoir un impact important sur les entreprises. Les NTIC comportent trois types d'outils: les outils de télécommunication — communication interindividuelle directe; les outils informatiques — collecte, traitement et stockage de l'information — et les outils télématiques — interconnexion entre les systèmes informatiques.

Le développement des NTIC a pour conséquence une baisse des coûts de la coordination interentreprises. L'externalisation devient alors une alternative intéressante pour des activités qui ne pouvaient pas être externalisées dans le passé. En effet, les coûts de la communication avec les prestataires étaient trop élevés et il était préférable de les réaliser à l'intérieur de l'entreprise. La logique reliant le développement des NTIC avec l'essor de l'externalisation est synthétisée dans la figure 3.2:



.1Liaisons Sociales, mai 2000.

.2Chandier A., voir note 2, p. 34.

Spécificité des actifs

Description

complexe

Source: d'après Malone, Yates et Benjamin (1987).

Figure 3.2 — NTIC et essor de 'externalisation

En fait, le progrès des NTIC permet aux formes de coordination marchande comme l'externalisation de se développer au détriment des formes de coordination hiérarchiques comme l'internalisation pour deux raisons :

- les NTIC permettent de traiter des opérations de plus en plus complexes en facilitant la circulation d'une information riche à un coût peu élevé;

- les NTIC réduisent de plus en plus la nécessité de recourir à des actifs de production spécifiques (voir le sixième chapitre pour des développements plus complets sur ce thème.)

## LE RECOURS GÉNÉRALISÉ AU BENCHMARKING

Le recours de plus en plus fréquent au benchmarking a également contribué à l'essor de l'externalisation. A l'origine, cette technique a été développée par Rank Xerox pour faire face à la concurrence japonaise. Elle revient à comparer la performance de l'entreprise avec une «entreprise étalon» pour chaque maillon de la chaîne de valeur. Lorsque l'entreprise étalon est un concurrent, on cherche à faire jeu égal avec elle en l'imitant. Lorsque l'entreprise étalon est un prestataire spécialisé, il est également possible de lui confier l'activité en question.

A titre d'illustration, American Express a récemment externalisé une partie importante de son activité de télémarketing auprès de trois prestataires spécialisés. Près de 700 emplois ont été supprimés ou transférés et les économies se chiffrent à plusieurs millions de dollars par an. La décision a été prise suite à un benchmarking des services de télémarketing internes avec les meilleurs prestataires du marché. Le benchmarking avait notamment révélé que:

- les coûts internes étaient nettement supérieurs à ceux des meilleurs prestataires du marché;
- la productivité et la gestion des ressources humaines étaient totalement en décalage par rapport à ceux des meilleurs prestataires du marché;
- les technologies utilisées étaient trop peu flexibles par rapport à celles des prestataires.'

## LE RÔLE DU MIMÉTISME

Le mimétisme a joué un rôle non négligeable dans l'essor de l'externalisation. Un article aujourd'hui classique a montré l'impact du mimétisme sur les comportements d'externalisation informatique des grandes entreprises américaines. En étudiant un ensemble de soixante contrats d'externalisation signés entre avril 1988 et août 1990, les auteurs ont constaté que la fréquence des opérations d'externalisation avait très sensiblement augmenté à partir de septembre 1989. Ils ont alors rapproché cette observation de signature d'un contrat d'externalisation en juillet 1989. Ce contrat présentait quatre caractéristiques novatrices:

- il impliquait deux grandes entreprises renommées — Eastman Kodak comme client et IBM comme prestataire;
- son montant était très élevé — de l'ordre de 500 millions de dollars;
- il portait sur un très large périmètre d'activités — centres de traitement de données, télécommunications et micro
- il prévoyait le transfert de 300 employés;
- IBM s'était engagé à réaliser des économies de coûts importantes — de l'ordre de 50.%

Le contrat signé par Kodak semble avoir contribué à légitimer l'externalisation de pans entiers de l'activité informatique parmi les entreprises américaines. Auparavant, il faut rappeler que l'externalisation de l'informatique se cantonnait essentiellement

au time sharing, c'est-à-dire l'achat de temps de traitement informatique à un prestataire spécialisé. Les entreprises américaines semblent avoir considéré que Kodak avait effectué une analyse complète des avantages et des inconvénients de l'externalisation avant de s'engager dans cette voie. Le verdict de Kodak s'étant avéré positif, l'externalisation est devenue une alternative intéressante. Imiter une entreprise prestigieuse comme Kodak est un moyen très rassurant de faire face aux problèmes posés par l'activité informatique — coûts en croissance permanente, évolution technologique rapide,

Il est intéressant de constater que le mimétisme permet également d'expliquer la propagation de l'externalisation à l'intérieur d'une même entreprise. Le cas de la banque américaine Continental est exemplaire. Sous la pression de difficultés financières importantes la banque Continental a commencé par externaliser de nombreuses activités jugées «périphériques ». Il s'agissait notamment de la restauration, de la sécurité, du courrier interne, des services généraux et des services juridiques. Par la suite, l'expérience accumulée en matière d'externalisation et l'amélioration de la performance des activités externalisées ont motivé l'externalisation de la totalité de la fonction informatique. A l'époque, une telle démarche était totalement novatrice dans le secteur bancaire car l'informatique était considérée comme partie intégrante du «cœur de métier.»

Si elle n'avait pas commencé par externaliser d'autres activités, Continental n'aurait jamais externalisé son informatique.

Pour conclure ces développements sur le mimétisme, il faut souligner que ce phénomène est parfois dangereux. Si l'on se place à un niveau plus macro-économique le phénomène de mimétisme a été interprété comme un déterminant essentiel du déclin de la compétitivité des entreprises manufacturières occidentales dans les années 1980. Le secteur de l'électronique grand public américain est fréquemment cité en exemple. En 1978, les fabricants américains disposaient d'une part de marché de 81 % sur les téléviseurs couleur. Près de 57 % de la production totale était réalisée aux États-Unis. En 1990, la part de marché des fabricants américains s'élevait à près de 60 % mais seuls 12 % de la production totale étaient réalisés aux États-Unis. La production avait été peu à peu externalisée par la quasi-totalité des entreprises américaines auprès de fournisseurs asiatiques.

Cette évolution peut être expliquée par un phénomène de mimétisme:

- dans un premier temps, les directions générales des grandes entreprises américaines ont sommé leurs SBU (Strategic Business Units) les moins performants d'accroître leur rentabilité;

- dans un second temps, les SBU incriminés ont réalisé que la façon la plus simple et rapide pour atteindre leurs objectifs de rentabilité passait par la réduction des coûts. Ils disposaient pour cela de deux alternatives : consentir des investissements coûteux et longs à porter leurs fruits, pour égaler les meilleurs fournisseurs asiatiques; externaliser auprès des fournisseurs asiatiques, qui jouissaient de coûts de production de 40 à 60 % inférieurs aux leurs;

- dans un troisième temps, les SBU ont pris la décision d'externaliser la production auprès des fournisseurs asiatiques. Ils ont alors constaté une amélioration de leur performance... qui a déclenché un vaste mouvement de mimétisme à la fois interne — les autres SBU des entreprises externalisatrices — et externe — les concurrents des entreprises externalisatrices.

A court terme, l'externalisation semblait être un bon moyen de maintenir un niveau de performance élevé. A plus long terme, l'imitation de cette stratégie par l'ensemble des concurrents a contribué à vider des pans