

UNIVERSITE D'ORAN
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION
ET DES SCIENCES COMMERCIALES

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES COMMERCIALES

Thème

La Stratégie d'Externalisation :
logique financière et logique de compétences
Cas des complexes de liquéfaction du gaz naturel
SONATRACH AVAL

Présentée par :

Mme BOUDAOU D Fatima

Sous la direction de :

M.BOULENOUAR Bachir

Maître de Conférences A

Université d'Oran

Jury de soutenance :

Président : M.BOUYACOUB Ahmed, Professeur, Université d'Oran.

Rapporteur : M.BOULENOUAR Bachir, Maître de Conférences A, Université d'Oran.

Examineur : M.BELMOKEDEM Mustapha, Professeur, Université de Tlemcen.

Examineur : M.BENDIABDELLAH Abdesselem, Professeur, Université de Tlemcen.

Examineur : M.CHERIF TOUIL Noredine, Maître de Conférences A, Université de Mostaganem.

Examineur : M.SI ABDELHADI Amar, Maître de Conférences A, USTO Oran.

Année universitaire : 2013-2014

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| Dédicace | III |
| Remerciements..... | IV |
| Introduction générale..... | 1 |
| Partie I : Présentation de l'Externalisation..... | 13 |
| Chapitre 1 : Panorama général sur l'externalisation..... | 15 |
| Section 1 : L'externalisation, une notion difficile à cerner..... | 15 |
| Section 2 : La typologie des opérations d'externalisation..... | 31 |
| Section 3 : La dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques..... | 35 |
| Section 4 : L'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation..... | 37 |
| Chapitre 2 : Facteurs d'essor, objectifs et risques de l'externalisation..... | 46 |
| Section 1 : Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation..... | 46 |
| Section 2 : Les principaux objectifs de l'externalisation..... | 50 |
| Section 3 : Les risques inhérents à la stratégie d'externalisation..... | 56 |
| Chapitre 3 : Décision et processus d'externalisation..... | 64 |
| Section 1 : L'analyse de la décision d'externalisation..... | 64 |
| Section 2 : L'analyse de la gestion d'une opération d'externalisation..... | 66 |
| Section 3 : L'approche managériale du processus d'externalisation..... | 71 |
| Partie II : Cadre théorique et méthodologique..... | 75 |
| Chapitre 1 : l'apport de la théorie des coûts de transaction (T.C.T)..... | 78 |
| Section 1 : Origine et principaux concepts de la TCT..... | 78 |
| Section 2 : Les facteurs fondateurs de la T.C.T..... | 81 |
| Section 3 : Les attributs des transactions et l'opérationnalisation de la T.C.T..... | 84 |
| Section 4 : Les risques liés aux attributs des transactions..... | 89 |
| Section 5 : L'externalisation : une structure de gouvernance hybride..... | 96 |
| Chapitre 2 : L'apport de la théorie de l'agence..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| Section 1 : L'externalisation, une relation d'agence..... | 102 |
| Section 2 : La spécificité des contrats d'externalisation..... | 106 |
| Section 3 : Des contrats parfois complétés par des engagements crédibles..... | 108 |
| Section 4 : L'externalisation et les contrats de long terme..... | 109 |
| Chapitre 3 : L'apport de l'approche par les ressources et compétences..... | 114 |
| Section 1 : Un enrichissement de la T.C.T..... | 114 |
| Section 2 : Présentation des concepts centraux..... | 116 |
| Section 3 : Les apports s'adressant explicitement à la problématique des frontières de la firme..... | 118 |
| Section 4 : Cœur du métier et Externalisation..... | 122 |
| Section 5 : Différentiel de performance et différentiel de compétences..... | 126 |
| Chapitre 4 : Cadre méthodologique et stratégie de recherche..... | 130 |
| Section 1 : mode d'accès au réel..... | 131 |
| Section 2 : Données et méthodes de collecte..... | 134 |
| Section 3 : Le questionnaire..... | 139 |
| Section 4 : Construction du modèle d'analyse..... | 143 |
| Partie III : La stratégie d'externalisation à la SONATRACH Aval..... | 158 |
| Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach..... | 160 |
| Section 1: L'historique de l'entreprise..... | 162 |
| Section 2 : Emergence et transformation de l'activité liquéfaction..... | 177 |
| Section 3 : Evolution organisationnelle et procédures de passation des marchés..... | 182 |
| Chapitre 2 : Les résultats descriptifs de la recherche empirique..... | 190 |
| Section 1 : Données générales sur les acteurs et le concept d'externalisation.... | 190 |
| Section 2 : Contexte entourant l'application de l'Externalisation..... | 195 |
| Section 3 : Présentation des contrats d'externalisation..... | 197 |
| Section 4 : Motivations et risques liés à l'externalisation..... | 199 |
| Section 5 : Le management dynamique de la stratégie d'externalisation..... | 203 |

| | |
|---|-----|
| Chapitre 3 : Résultats de régression..... | 210 |
| Section 1 : Quelques notions statistiques..... | 210 |
| Section 2 : Validation des variables latentes..... | 211 |
| Section 3 : Résultats de fiabilité issus de l'approche PLS..... | 221 |
| Chapitre 4 : Interprétation des résultats..... | 231 |
| Section 1 : Présentation des équations de régression..... | 231 |
| Section 2 : Interprétation des résultats d'hypothèses..... | 234 |
| Section 3 : Les facteurs clés de succès..... | 242 |
| Conclusion générale..... | 247 |
| Références bibliographiques..... | 256 |
| Annexes..... | 279 |
| Table des matières..... | 299 |

Dédicace

A la mémoire de mon père Mohamed et mes grands parents Ahmed, Laredj, Fatna et Zahra.

A la mémoire de mon amie Tidjania.

Puisse Allah vous garder en son vaste paradis.

A ma mère, qui a été mon soutien de tous les temps. Ton courage, ta sagesse et ta patience ont toujours été ma source d'inspiration.

A ma sœur, mes frères, mon époux et mon beau frère, pour leur soutien inestimable.

A Meriem, Iness, Mohamed et Lilia, pour leur affection et la joie qu'ils me procurent.

A ma cousine Yasmine.

A mon encadreur, mes ami(e)s et collègues pour leur indéfectible soutien.

Remerciements

Cette thèse doit beaucoup à des personnes et à des organismes. Je leur exprime ma profonde gratitude. Je pense notamment à :

- Mr Bachir Boulenouar, mon directeur de thèse pour son soutien constant, sa disponibilité et ses précieux conseils. Merci pour tout.

- A Mr Hamza Boudaoud, M^{me} Amaria Boudaoud, Mr Houari Tahrou, Mr Ahmed Gaceb et Mr Arezki Azouaou.

- A Mr Abdelhamid Fekih, Mr Reguieg Issaad, Mr Sofiane Mansouri, Mr Mustapha Bounab, Mr Mohamed Zidi, M^{elle} Houaria Nezreg, M^{elle} Khadra Kerboub, M^{elle} Zineb, M^{elle} Houaria, M^{elle} Yasmine Bellalia, M^{me} Fatiha, M^{me} Samira et M^{me} Saleha. Je n'oublierai jamais votre immense aide et soutien.

- Au personnel de l'entreprise Sonatrach, pour l'accès au terrain et pour l'appui inconditionnel que j'y ai trouvé. Je remercie particulièrement les responsables juristes, financiers, comptables et ingénieurs.

- Aux membres du jury qui ont bien accepté de faire partie du jury de délibération et pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce travail.

- A toutes les autres personnes et institutions qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de mon travail.

Introduction générale

Dans le nouveau contexte de mondialisation des échanges, d'évolution du progrès technologique et des moyens d'information et de communication les fondements de la concurrence ont évolué (D. Bolduc & A. Ayoub, 2000). Il ne suffit plus de réduire ses coûts mais il y a nécessité de créer de la valeur pour faire face à la férocité de la concurrence et s'imposer sur le marché. Pour certains managers, la création de cette valeur passe par le recentrage de la firme sur son cœur de métier (B. Gosse, C. S. Roussel & P.A. Sprimont, 2002).

Dans ce cadre, les pratiques managériales se sont multipliées pour simplifier la gestion des entreprises. En diminuant la taille et en limitant la diversité de leurs activités, les firmes bénéficient d'une division accrue du travail qui, selon les principes de l'analyse économique (A. Smith, 1776) est supposée permettre l'augmentation de la productivité. L'entreprise gagne en souplesse organisationnelle et en flexibilité dans ses processus tout en veillant à construire et conserver son capital de compétence comme avantage concurrentiel.

Parmi ces pratiques managériales de rétrécissement de l'entreprise, censées améliorer sa performance nous nous intéressons à la stratégie d'externalisation dont le recours s'est intensifié ces deux dernières décennies sous l'effet de l'émergence de multiples prestataires de service, spécialisés dans tous les domaines des services aux entreprises, du recours des entreprises au benchmarking (i.e. étalonnage) ainsi que du renforcement de la concurrence. En effet, le recours à l'externalisation s'est fortement accru à partir des années quatre-vingt dix dans bon nombre de grandes entreprises de renommée mondiale (e.g., Exxon Mobil, BP, Total, Royal Dutch Shell), représentant ainsi un véritable phénomène de masse (J. Barthélemy, 2004, Bravard, 2007, G. Chanson, 2011).

Dans le cadre de l'« externalisation, l'entreprise confie à un prestataire de service la réalisation d'une activité qui était auparavant réalisé en interne et qui reste indispensable à la chaîne de création de valeur de l'entreprise (J. Barthélemy, 2000, B. Gosse, C. Sargis & P.A. Sprimont, 2001). Cette vision est marquée par la primauté de la logique financière et une nouvelle division du travail qui repose, de plus en plus, sur les compétences que sur la richesse en biens matériels. A cet égard, l'avènement de l'intégration verticale et la recherche de sources extérieures entraînent la nécessité d'ajuster la chaîne de valeurs de l'entreprise d'autant plus que l'externalisation ne touche plus uniquement les fonctions jugées secondaires mais plutôt les fonctions stratégiques. Dans ce sens, certaines études empiriques montrent que l'externalisation peut toucher toutes les fonctions de l'entreprise (E. Fimbel, 2003) contrairement à d'autres qui n'hésitent pas à encourager l'externalisation des activités

stratégiques (B. Marcolin & P.W. Beamish, 1998). La faible exploration dans ce domaine peut expliquer cette confusion (Lei & Hitt, 1995) et l'apparition de « best practices », difficilement généralisables (J. Barthélemy, 2004).

Globalement, la lecture de documents (thèses, mémoires, articles de revues scientifiques et de journaux, sites internet) nous montre que le phénomène d'externalisation ou d'outsourcing est bien connu chez les gestionnaires. En effet, de nombreuses entreprises ont recouru, depuis longtemps, à l'externalisation de leurs fonctions basiques de la chaîne de valeur telles que le nettoyage, le gardiennage, la restauration ou le jardinage. Néanmoins, depuis les années 1990, une évolution importante s'est produite : les firmes hésitent de moins en moins à externaliser des activités critiques telles que l'informatique chez l'entreprise Rhône-Poulenc qui créa une filiale commune « Enrhône » avec Axone, elle-même filiale service d'IBM, chargée de l'infogérance de l'exploitation des infrastructures européennes. Aussi, on peut citer l'exemple de la Redoute qui a externalisé sa logistique alors que son marketing est fondé sur la satisfaction du client en quarante-huit heures (Quélin, 1997).

Aujourd'hui, l'externalisation d'une partie voire de la totalité d'activités stratégiques, contribuant de manière significative à la performance de l'entreprise va crescendo. Ceci montre que l'externalisation ne peut être réduite au fait de recourir à de simples prestations de services mais plutôt d'un changement radical dans les stratégies des entreprises. A cet égard, une étude ciblant les 1000 premières entreprises américaines, selon le classement Fortune (2010), montre que 80% des répondants externalisent certaines fonctions dans le domaine des technologies de l'information. Mais pas seulement, d'autres fonctions se voient externalisées facilement comme la R&D ou le SAV. Quelques chiffres montrent l'ampleur du phénomène « externalisation stratégique » dans les entreprises européennes :

- 58% des entreprises auraient externalisé au moins une partie de leur fonction informatique (d'après Market & Opinion Research international, 2010)
- 24% des opérations logistiques seraient externalisées (d'après MarketLine International, 2009).
- 22% des opérations R&D seraient externalisées (d'après Bossard Consultants, 2011).

Ainsi, l'opération d'externalisation, assimilée auparavant à une simple option tactique, a connu un important glissement qualitatif puisqu'elle se rapproche petit à petit du cœur de métier de l'entreprise notamment dans les grandes entreprises des pays anglo-saxons (i.e. Etats-Unis, Royaume-Uni, Suisse, Allemagne) qui n'hésitent pas à externaliser des activités critiques telles

que l'informatique/Télécommunication, Logistique et Administration/Finance. Quelques auteurs parlent « d'entreprise virtuelle » dont la chaîne de valeur, au sens de M. Porter, est fortement externalisée. Dans les pays latins (i.e. Italie, Espagne, France) le recours à cette opération demeure relativement moins important. Néanmoins, le choix d'externaliser quelques activités diffère selon l'origine géographique, selon la taille et la nature d'activité de l'entreprise. Ceci montre le caractère hétérogène du phénomène d'externalisation.

Par ailleurs, les motivations qui sous-tendent les opérations d'externalisation ont connu une évolution. En effet, l'objectif principal de l'externalisation au début se limitait à la réduction des coûts, d'autres objectifs sous l'effet de la concurrence se sont greffés à celui-ci. Par conséquent, créer de la valeur financière, se débarrasser d'équipements, reconverter et/ou transférer le personnel vers des prestataires de service spécialisés et qualifiés est devenu nécessaire pour améliorer la performance en termes de qualité et de délai ; alléger les charges fixes et augmenter la rentabilité financière qui constitue un important critère d'appréciation pour les actionnaires. Néanmoins, l'entreprise doit assumer sa responsabilité sociale envers ses ressources humaines impactées par l'externalisation.

Au-delà du désinvestissement induit, les opérations d'externalisation comportent une dimension organisationnelle et de responsabilisation sociale non négligeable. D'une part, le prestataire de service s'engage à se substituer totalement aux services internes dans le cadre de prestations effectuées au sein même de l'entreprise externalisatrice mais également sur son propre site. D'autre part, l'entreprise procède à la reconversion des employés touchés par l'externalisation.

Les opérations d'externalisation se caractérisent, également, par des contrats de court ou moyen terme, allant de quelques mois à moins de trois ans, voire même des contrats de long terme dans certaines situations pouvant dépasser cinq années en moyenne. Ces contrats induisent partage des risques, des coûts et des bénéfices. L'externalisation apparaît alors comme un véritable processus stratégique ayant un impact direct sur la structure organisationnelle de l'entreprise, sur ses ressources, sur sa performance et par conséquent sur sa position stratégique sur le marché.

Afin d'assurer un bon fonctionnement de l'entreprise, les managers sont appelés à gérer des ressources situées en dehors de l'entreprise externalisatrice et qui sont parfois peu éloignées de son cœur de métier. La gestion de ces ressources est loin d'être une simple tâche. En effet, définir les règles permettant de déterminer s'il est bénéfique ou non d'externaliser une activité et comment gérer cette opération d'externalisation constituent un ensemble de

questionnements qui ont interpellé l'intérêt d'un ensemble de chercheurs (les travaux de B. Quélin, J. Barthélemy, E. Fimbel, G. Chanson, M. **Bravard**, etc). Néanmoins, ces apports académiques demeurent insuffisants.

L'objet de notre recherche porte sur l'étude de l'apport réel de la stratégie d'externalisation à l'entreprise publique algérienne. Cette opération en plein essor, et dont le recours s'est intensifié ces dix dernières années dans les différents secteurs d'activités, industriel notamment (M. Mebtoul, 2013) peut nous amener à penser que son apport ne peut être que positif. Cette orientation vers une désintégration verticale a donné un nouveau rôle aux managers qui sont appelés à gérer des situations dominées par de fortes tensions, des risques et des incertitudes. L'histoire de l'entreprise publique algérienne se trouve marquée par le passage d'une planification centrale étatique à une planification stratégique relativement autonome. Cette initiation stratégique a touché toutes les capacités organisationnelles dans sa triple dimension : méthodes de production, de commercialisation et principes de direction. Au-delà des activités basiques (i.e le nettoyage, la sécurité, l'entretien des espaces verts, la restauration et le transport), l'externalisation touche aujourd'hui en Algérie, des activités stratégiques liées de plus en plus directement au processus productif telles que la maintenance industrielle, la logistique, l'informatique, la finance et comptabilité.

La principale motivation expliquant l'introduction de cette pratique managériale dans le champ de la gestion de l'entreprise publique économique (E.P.E) en Algérie est la recherche d'amélioration de la performance via la recherche et la sélection des compétences dans et en dehors de l'entreprise tout en restant dans une logique de réduction des coûts. Il s'agit de détecter où se trouvent les savoirs et savoirs faire dont on a besoin. Ces savoirs dans un ou des domaines précis peuvent exister dans une autre entreprise. Il s'agit également d'inhiber toute forme de frontière entre le marché et la firme et d'adopter les différentes formes de flexibilité permettant à l'E.P.E de se recentrer sur son cœur de métier afin de s'adapter à son environnement et être plus compétitive.

L'opération d'externalisation est supposée permettre à l'E.P.E de bénéficier du professionnalisme des prestataires de service lui permettant d'atteindre ses objectifs (i.e., efficacité) à moindres coûts (i.e., efficience). Le développement de la compatibilité entre les niveaux de la stratégie générale poursuivie et celui de la contribution individuelle du prestataire de service sous contrainte collective, est étroitement lié à la bonne sélection du prestataire de services (i.e., qualifié et expérimenté). Ainsi, la stratégie d'externalisation est liée à un ensemble de facteurs dont le changement au niveau du style de gouvernance, de management et une nouvelle vision stratégique.

Au-delà de l'originalité de notre question de recherche qui est le corollaire des travaux académiques disponibles, la seconde motivation est directement associée à l'importance que l'Etat algérien accorde à la stratégie d'externalisation en initiant des actions afin de promouvoir et développer cette stratégie à travers l'organisation d'un salon d'externalisation chaque année à Alger et ce depuis novembre 2006, au profit des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs.

L'objectif de notre thèse est d'aboutir à un outil pragmatique, proche des réalités de l'E.P.E algérienne et fournissant des éléments d'aide à l'évaluation de l'apport de l'externalisation, opération face à laquelle grand nombre de dirigeants algériens se retrouvent aujourd'hui confronté, à la performance de l'entreprise. Vu la contrainte de temps et la difficulté d'accès à l'information nous avons choisi de nous focaliser sur l'étude de l'externalisation au sein des complexes de liquéfaction du gaz naturel SONATRACH AVAL.

La littérature managériale sur l'externalisation comporte aujourd'hui les éléments suivants :

- des listes de critères à utiliser dans la prise de décision d'externalisation
- des conseils à respecter en matière de contractualisation juridique ;
- une énumération d'avantages et d'inconvénients, de bénéfices et de risques de l'externalisation ;
- proposition d'un modèle d'analyse, issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences, permettant de déterminer les règles de décision d'externalisation ;
- des facteurs de succès de l'externalisation des systèmes d'information ;

Cette littérature nous semble limitée car elle n'aborde pas les questions suivantes :

- l'impact de la décision d'externalisation, qui représente une remise en cause d'une décision d'investissement humain et matériel, sur l'évolution de ses ressources et compétences. On remarque que l'émergence de compétences au sein de l'entreprise cliente (i.e. externalisatrice) pour gérer les opérations d'externalisation n'a pas fait l'objet d'étude.
- Comment l'entreprise cliente arrive-t-elle à déterminer et maintenir un niveau de compétence technique suffisant pour assurer le suivi et le contrôle de son prestataire de service?
- Aussi, il n'y a pas eu d'études comparatives en terme de performance obtenue

dans deux entreprises appartenant au même secteur et ayant la même activité où l'une a choisi d'externaliser une activité alors que l'autre a gardé la même activité en interne.

Pour notre part la problématique principale que nous avons posé est la suivante:

« Quel est l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance de l'entreprise publique économique (E.P.E) en Algérie, en termes de coûts et de compétences? ».

Par performance nous entendons le degré de réalisation du but recherché à travers l'externalisation (M. Machesnay, 1991). Par conséquent, pour notre recherche la performance est comprise comme étant l'accomplissement du processus d'externalisation avec les résultats qui en découlent, notamment en termes de coûts et de compétences.

La lecture de la littérature managériale rend compte de trois voies d'analyse privilégiées pour répondre à ce questionnement et pour globalement pouvoir expliquer et juger de pratiques qui relèvent du choix d'un mode de gouvernance d'une transaction et d'une coordination entre deux activités, deux unités ou deux fonctions techniquement séparables, à savoir la théorie des coûts de transaction, l'approche par les ressources et les compétences et la théorie de l'agence.

La première voie d'analyse de l'économie néo-institutionnelle dans sa branche de la théorie des coûts de transaction (T.C.T) (R. Coase [1937], O.E. Williamson [1975, 1985]) appréhende l'externalisation au travers du concept de l'intégration verticale, considéré comme étant un cas paradigmatique. Elle permet de déterminer la structure de gouvernance optimale en stipulant qu'une entreprise décidera de « faire » elle-même (i.e., internalisation) ou de « faire faire » par un tiers (i.e., externalisation) selon que la somme des coûts de production et de transaction sera plus élevée lorsqu'elle utilise la transaction de « marché » ou l'intégration au sein d'une hiérarchie. Concrètement, les agents cherchent à économiser les coûts de transaction (i.e., ex-antes et ex-post). Ils s'appliquent ainsi à construire et à diriger leurs réseaux de relations et d'échanges, et les dispositifs organisationnels et contractuels qui les encadrent, de manière à réduire ces coûts.

Ainsi, pour la T.C.T l'apport de la décision d'externalisation à la performance de l'entreprise repose sur une comparaison des coûts de production et de transaction internes avec les coûts de production et de transaction externes. Le niveau de ces coûts est déterminé par les quatre critères ou attributs de la transaction définis au sens de O.E. Williamson (1975) à

savoir la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence et la difficulté de mesure de la performance du prestataire de service. On entend par transaction tout échange impliquant au moins deux agents économiques, qu'il s'agisse de plusieurs firmes ou d'unités ou fonctions différentes au sein de la même organisation. Quand le transfert s'effectue entre une entreprise et une ou plusieurs autres entreprises, la transaction sera supportée par un contrat formel. Dans ce sens, on considère qu'une fonction peut aussi générer des échanges en d'autres termes des transactions entre le personnel de cette fonction et celui d'autres fonctions.

Concernant les attributs du contrat d'externalisation et sa renégociation, la T.C.T stipule que le risque d'apparition de malentendus et conflits, qui entraînent délais, ruptures et autres dysfonctionnements, et donc influe négativement sur la performance de l'entreprise, existe toujours. L'importance de ce risque est fonction du niveau des quatre attributs de la transaction. A titre d'illustration, plus le niveau de difficulté de mesure de la performance du prestataire de service est élevé, plus l'entreprise court le risque de perte de contrôle. En effet, le prestataire de service peut profiter de cette situation et léser l'entreprise cliente en gonflant les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité ou la fonction déléguée d'où un accroissement des coûts de transaction ex post.

De plus, ce risque est lié à l'incomplétude des contrats d'externalisation due à deux facteurs comportementaux et qui constituent les principales hypothèses de la T.C.T, à savoir la rationalité limitée¹ (H.A.Simon, 1947) et l'opportunisme des individus (A. Alchian & H. Demsetz, 1972). Des coûts sont aussi engendrés pour faire respecter ses droits de propriété par autrui, les coûts de transaction ne sont ainsi jamais nuls. Ces hypothèses comportementales déclenchent la possibilité de deux types de renégociations : involontaires et volontaires (P. Joskow, 1990).

- 1 Il y a renégociation involontaire entre les contractants (i.e., entreprise et prestataire de service) lorsque le contrat ne parvient plus à brider l'opportunisme d'un des deux partenaires. Ce dernier profite alors de sa position de force pour renégocier le contrat en sa faveur (i.e., exigence d'une hausse des tarifs ou élargissement du périmètre des fonctions externalisées lors d'une dépendance du client envers son prestataire de service).
- 2 Il y a renégociations volontaires entre les deux contractants afin de s'adapter et de pallier les rigidités contractuelles accentuées par l'évolution importante de

¹ L'information est incomplète en raison des capacités intellectuelles limitées des individus.

l'environnement.

Dans le même sens, nous aurons recours à une seconde voie d'analyse à savoir la théorie de l'agence (M.C. Jensen & W.H. Meckling, 1979), qui stipule que la firme est un ensemble de contrats fondés sur une relation d'agence entre le principal et l'agent. Ces contrats permettent au principal (i.e., partie prenante), de contrôler et d'inciter l'agent à œuvrer dans le sens de ses intérêts. Ces contrats étant par nature incomplets, le principal doit mobiliser des processus et instruments de contrôle qui permettent d'exercer une corporate governance² appropriée.

Cette théorie qui a été rarement appliquée à l'étude de l'externalisation et a fait énormément l'objet de travaux sur des domaines connexes tel que le partenariat, nous semble intéressante pour pallier quelques insuffisances de la T.C.T. En effet, cette dernière ne permet pas de bien cerner certaines caractéristiques principales de la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire de service, à savoir: l'asymétrie d'information³ et le conflit d'intérêt. Afin de prendre en considération ces dimensions, il est important d'analyser l'externalisation sous l'angle d'un contrat. Dans ce cadre, deux types de contrats peuvent être distingués:

- le contrat basé sur le comportement (C.B.C), par lequel l'agent s'engage sur les actions, relatives à une ou plusieurs fonctions, qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les résultats), c'est le cas du contrat salarial ;
- le contrat basé sur le résultat (C.B.R), par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions, relatives à une ou plusieurs fonctions, qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les moyens d'y parvenir). C'est le cas de la gouvernance par le marché.

En prolongeant cette logique de la théorie de l'agence, nous considérerons que l'externalisation s'apparente à un C.B.R où l'entreprise cliente obtient par un contrat d'externalisation du prestataire de service un engagement sur des objectifs déterminés (quantitatifs et qualitatifs). Alors qu'une internalisation correspond à la hiérarchie comme mode de gouvernance et donc repose sur un C.B.C. L'étude des clauses du contrat d'externalisation, pouvant permettre la réduction d'asymétrie d'informations et la

²Désigne le système formé par l'ensemble des [processus](#), réglementations, lois et [institutions](#) destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

³ On parle d'**asymétrie d'information** lors d'un échange quand certains des participants disposent d'informations pertinentes que d'autres n'ont pas.

résolution des conflits, entre les deux parties contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La troisième voie d'analyse est l'approche par les ressources et les compétences (R. Nelson & S. Winter [1982], G. Dosi et al. [1988], S. Freeman [1990], D. Teece et al. [1994]) qui insiste sur les limites cognitives des organisations et souligne, en conséquence, que dans le but de maintenir leur avantage concurrentiel, elles doivent consacrer leurs efforts aux seules activités ou fonctions qu'elles maîtrisent et qui constituent le cœur de leur métier, et donc qui doivent rester internalisées, laissant au marché, à travers le recours à l'externalisation, le soin de coordonner les activités ou les fonctions secondaires. L'objet de cette théorie est de déterminer les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cette théorie stipule que les différences de performance entre les entreprises, appartenant au même secteur d'activité, peuvent être dues à des différences de ressources (i.e. physiques, technologiques, humaines, organisationnelles et réputation) et de compétences (i.e. combinaison de plusieurs ressources⁴ visant la réalisation d'une activité).

L'amélioration de la performance, dans le cadre de cette théorie, passe par la détermination des activités ou des fonctions à externaliser suite à une évaluation rigoureuse pour déterminer les points forts où l'entreprise dispose d'une échelle suffisante de compétences différenciées d'une part, et les points faibles d'autre part. Alors, les fonctions critiques seront confiées à des prestataires de service plus qualifiés et expérimentés pour mieux porter l'effort sur les compétences clés de l'entreprise. Le fait de recourir à un prestataire de service, dans un horizon temporel généralement de moyen ou long terme, pour réaliser tout ou partie d'une ou plusieurs fonctions (i.e. fonctions intégrées ou intégrables au moment du choix), peut résoudre des problèmes de surcroît d'activité, l'accès à une expertise et une meilleure organisation du travail.

Même s'il existe d'autres approches proposant des grilles d'analyses complémentaires, il nous semble que celles qui sont retenues dans notre étude sont parmi les plus adéquates et cohérentes à notre cadre empirique.

L'objectif de ce travail n'est pas de valider ou d'invalidier, ni même d'amender les

⁴ Pour considérer une ressource ou une compétence comme étant stratégique il faut qu'elle permette la construction d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Pour cela quatre conditions doivent être réalisées : valeur, rareté, imitabilité imparfaite et substituabilité imparfaite.

théories sur lesquelles nous construisons nos hypothèses de recherche, à partir d'une étude de l'externalisation dans l'E.P.E en Algérie.

Bien que les théories retenues ne soient pas au même niveau de développement nous les considérons comme étant parvenues à une élaboration théorique suffisamment cohérente et à des applications concrètes dans le domaine de la stratégie pour les considérer comme pertinentes.

L'apport de cette étude est structuré de la manière suivante :

- 1 Identification dans le corpus théorique retenu des notions qui caractérisent des éléments intervenant dans la décision d'externalisation.
- 2 Fournir une méthode concrète permettant d'opérationnaliser ces différentes notions et d'assurer le management du processus dynamique de l'externalisation.
- 3 Voir l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance de l'entreprise.
- 4 Proposer, éventuellement, un modèle d'analyse de l'externalisation suite à la confrontation des éléments théoriques et des résultats empiriques obtenus.
- 5 Enumérer les facteurs clés de succès.

Par ailleurs, afin de pouvoir comparer les approches théoriques choisis, on a retenu la fonction ou l'activité externalisée comme unité d'analyse. Celle-ci étant compatible avec les cadres théoriques retenus.

Enfin, l'externalisation est une opération qui requiert une réflexion approfondie en amont, une préparation rigoureuse et l'implication des différentes parties concernées en aval. Cette thématique mérite toute notre attention.

Afin de répondre à notre problématique, cette étude est composée de trois parties.

La première partie présentera une grille de lecture sur la stratégie d'externalisation de manière plus générale. Pour ce faire, on abordera en premier abord la définition de l'externalisation, ses caractéristiques, sa typologie et son évolution quantitative et qualitative. Ensuite, on étudiera les facteurs favorisant l'essor de cette opération, ses objectifs ainsi que ses risques. Enfin, nous présenterons les critères à prendre en compte dans la prise de décision d'externalisation ainsi que l'approche managériale du processus d'externalisation.

La deuxième partie sera consacrée au cadre théorique et méthodologique retenue

dans notre étude, et qui nous permettra de formuler nos hypothèses de recherche et construire le modèle d'analyse de l'externalisation.

La troisième partie représente l'essentiel du cas pratique. Elle concernera l'étude de la stratégie d'externalisation dans les complexes de liquéfaction du gaz naturel du groupe SONATRACH AVAL. On tâchera de présenter notre protocole expérimental ainsi que les données collectées. Enfin, une discussion approfondie sera faite sur les résultats issus du traitement statistique par SPSS et l'approche PLS.

Dans la conclusion, nous essaierons de confronter les résultats empiriques avec l'expérience du terrain. En effet, si notre réflexion s'appuie sur l'analyse de la littérature, des entretiens qualitatifs avec des responsables des différents complexes du groupe SONATRACH AVAL ont été réalisés. Cela nous permettra de resituer nos résultats dans une perspective managériale plus large et ce grâce aux résultats de notre recherche empirique où nous avons eu recours à l'outil de questionnaire et entretiens individuels avec des cadres supérieurs dans le domaine comptable, financier, juridique et technique ainsi qu'une analyse de contrats d'externalisation.

Partie I : Présentation de l'Externalisation

Les trois dernières décennies ont été marquées par une importante évolution de la pensée stratégique. Globalement, on peut distinguer trois phases principales en termes de stratégies industrielles d'entreprises (J.C.Tarondeau, 1982). La première phase est caractérisée par une logique d'économie d'échelle et d'effet d'apprentissage, la priorité des industriels est la réduction des coûts. La seconde phase suit une logique de production de masse de produits standards. Elle est basée sur le marketing et la flexibilité.

La troisième phase se distingue par un mouvement d'innovation technologique rapide et continue, par une volonté de partage des risques financiers et stratégiques, ainsi qu'une recherche de compétences spécifiques à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. M. Bouche (1988) avance que cette dernière phase est la conséquence directe d'un environnement concurrentiel rude et compétitif rendant la conciliation entre logique financière et logique de compétence nécessaire et vital. A cet égard, la littérature managériale propose une panoplie de stratégies conçues pour favoriser l'optimisation de l'utilisation des ressources (i.e., facteurs de production).

Parmi ces stratégies managériales, notre étude portera sur la stratégie d'externalisation, ou le B.P.O (Business Process Outsourcing). Selon B. Quélin (2003), la stratégie d'externalisation ne s'inscrit pas dans l'éventail des stratégies nouvelles. Il avance que cette opération a toujours existé, et qu'elle est le résultat d'un arbitrage qui peut être opéré, par les dirigeants, entre les ressources internes et externes à l'entreprise

Nous dresserons dans la première partie de cette thèse un panorama général de l'externalisation. Par conséquent, comprendre le concept d'externalisation, connaître ses objectifs, ses bénéfices et ses limites, ainsi que déterminer la démarche analytique à adopter pour mener à bien un projet d'externalisation, constituent tous autant d'éléments sur lesquelles nous nous pencherons.

Notre ambition dans cette partie est de présenter les principaux résultats relatifs à ces éléments afin de faciliter la compréhension de ce phénomène complexe.

Notre ambition est de présenter les principaux résultats relatifs à ces éléments afin de faciliter la compréhension de ce phénomène complexe.

Chapitre 1 : Panorama général sur l'externalisation

Ce chapitre est organisé en quatre sections qui présentent de manière succincte le phénomène d'externalisation ainsi que l'analyse des apports de la littérature managériale sur cette opération.

Dans un premier temps, nous définirons l'externalisation de la façon la plus rigoureuse possible à partir d'un ensemble de définitions données par les principaux chercheurs en la matière et nous soulignerons les différences entre ce concept et d'autres concepts connexes.

Aussi, nous présenterons la typologie des stratégies d'externalisation et ses différentes formes juridiques

Dans un second temps, nous aborderons la typologie des opérations d'externalisation.

Dans un troisième temps, nous aborderons la dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques.

Enfin, une quatrième section aura pour objet l'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation.

Section 1 : L'externalisation, une notion difficile à cerner

Avant de rentrer dans le vif du sujet de l'externalisation il faut signaler que les termes « externaliser » ou « externalisation » sont aujourd'hui utilisés très fréquemment, recouvrant des conceptions et des pratiques en réalité particulièrement diversifiées. Leur signification est de ce fait loin d'être simple, leurs contours regroupant des notions variables dans le temps et selon les secteurs, notamment publics et privés. Il apparaît par conséquent pertinent de s'attacher à définir de façon plus précise ce que peut recouvrir l'externalisation, notamment au regard de phénomènes voisins tels que la sous-traitance ou la délocalisation, et d'identifier les principales formes qu'elle peut prendre.

Par ailleurs, à ses tous débuts cette opération était un simple contrat de services qui touchait les services généraux (i.e., fonctions secondaires) de l'entreprise (tels que le nettoyage, la restauration, le gardiennage, la réception et l'entretien des espaces verts).

Par la suite et précisément au début des années 1980, d'autres activités techniques ont été touchées par l'externalisation dans le secteur bancaire notamment (le traitement des chèques et le crédit hypothécaire par exemple). Aussi, le succès du modèle japonais « Keiretsu »⁵ a fortement contribué au développement de l'externalisation dans le secteur de l'automobile américain. Des tâches de conception, d'ingénierie et de fabrication sont confiées à des partenaires spécialisés. Ces derniers sont tenus à des critères rigoureux de coûts et de qualité et se doivent d'échanger des informations détaillées d'une part et des économies générées d'autre part.

A ce stade, l'externalisation était « conventionnelle et tactique », l'idée étant de réduire les coûts et de transférer la gestion de la fonction externalisée au prestataire de service. Le service était standardisé et le risque financier était partagé avec ce dernier.

Dans les années 90 a émergé, notamment aux États-Unis, « l'outsourcing collaboratif » ayant pour volonté l'obtention d'une meilleure qualité et une plus grande flexibilité pour s'adapter aux changements de contexte économique. L'entreprise attendait du prestataire de service qu'il réinvente la fonction et les processus. L'entreprise qui externalisait avait accès à l'expertise et le risque opérationnel était partagé. Ainsi, le phénomène d'externalisation s'est développé de manière importante avec le mouvement d'infogérance totale ou sélective du système d'information de la banque (I.Renard, 2005).

⁵ Niveau de fournisseurs.

Dans les années 2000 émerge « l'outsourcing de transformation », utilisé pour transformer en profondeur l'organisation et accroître rapidement les performances. Le prestataire de service propose des services intégrés, partage les risques financiers et stratégiques et permet l'accès à des compétences spécifiques. Les opérations d'externalisation s'inscrivent dans le long terme, entraînant des modifications fondamentales en termes de compétitivité et engendrant un partage de valeur ajoutée. A cet effet, l'externalisation est considérée comme étant une relation de partenariat complexe touchant des activités stratégiques de l'entreprise.

Cette évolution de l'externalisation à travers le temps est accompagnée par une évolution dans la perception même du concept d'externalisation qui est difficile à cerner par les managers en dépit de son utilisation courante dans leur langage (J.Barthélémy, 2004).

1.1. L'externalisation : définitions et principales caractéristiques

Avant d'analyser les définitions de la littérature managériale, il est intéressant de donner un petit aperçu sur la définition linguistique du terme « externalisation ». La recherche d'une définition de ce mot, dans les éditions récentes des dictionnaires de la langue française, ne permet pas de disposer d'éléments précis permettant de mieux identifier et cerner ce processus.

Le mot « *externaliser* » est un verbe apparu dans la langue française en 1989⁶ sur le modèle du terme anglais « *to externalize* »⁷ et en donne le contenu suivant : « confier à une entreprise extérieure (une tâche, une activité secondaire) ». Le dictionnaire Hachette encyclopédique mentionne le transfert « à l'extérieur (de) certaines activités de l'entreprise » tandis que le Larousse illustré propose la définition suivante : « pour une entreprise, confier une partie de sa production ou de ses activités (e.g., comptable, gardiennage, etc.) à des partenaires extérieurs ».

Le mot « externalisation » correspond au terme anglais *outsourcing*, composé du terme *sourcing* qui représente les besoins de l'entreprise. Le choix de cette entreprise de répondre à ce besoin est la façon dont elle décide de le *sourcer* : « *in* », dans l'entreprise, ou « *out* », à l'extérieur de l'entreprise. La notion d'*outsourcing* n'est donc pas pleinement retranscrite à travers le mot français d'*externalisation*, qui apparaît de nature plus radicale, plus violente, même⁸.

1.1.1. Définitions de la littérature managériale

Les définitions de l'externalisation abondent dans la littérature managériale, même si la majorité d'entre elles sont relatives au domaine de l'infogérance. Néanmoins, ces définitions pourraient très bien s'appliquer à d'autres domaines d'activité de l'entreprise (M. Khosrowpour et al, 1995). L'analyse de ces définitions nous permet de tirer une définition pour notre recherche ainsi que ses principales caractéristiques.

⁶ Le Petit Robert, 2008.

⁷ Le terme « externalisation » est, concomitamment, apparu dans la langue française en 1987.

⁸ Audition devant la section du travail du Conseil économique et social de Thierry Muller, associé du cabinet Ernst & Young, le 3 novembre 2004.

Globalement, trois grandes catégories de définitions peuvent être distinguées et où l'on relève que l'externalisation est entendue comme une opération de sous-traitance ou une opération présupposant une internalisation préalable ou encore une opération présupposant une internalisation accompagnée d'un transfert d'actifs. Le tableau ci-dessous regroupe quelques définitions relatives à ces trois dimensions.

Tableau n°1 : Définitions de l'externalisation (fait par nous)

| L'externalisation synonyme de : | Définitions |
|---------------------------------|--|
| Sous-traitance | <p>M. Khosrowpour et al. (1995, p245): "The concept of outsourcing is defined as the contracting out of all or part of a company's information systems functions to outside parties. In general business terms, outsourcing can be also used to refer to other contracting or subcontracting business arrangements not associated with information systems. However, the term outsourcing has become more synonymous to contracting out information processing activities."</p> |
| | <p>L. Willcocks et M. Lacity (1998, p3): "The working definition of information systems outsourcing is the handing over to third party management of IT/IS assets, resources and/or activities for required results."</p> |
| | <p>H. M. de Boislandelle (1998, p162) : « l'externalisation est la démarche par laquelle une entreprise reporte sur l'extérieur un certain nombre de charges ou d'activités dont elle veut éviter la responsabilité ».</p> |
| | <p>A. Koudri (1999, p 31) : « L'externalisation d'une fonction ou d'une activité consiste pour certains complexes industriels à cesser une activité ou une opération au sein de l'entreprise et à en confier son exécution à un agent externe à l'entreprise. Cela signifie qu'au lieu de faire elle-même, l'entreprise fait faire par d'autres à son profit. La sous-traitance constitue le mode privilégié d'externalisation qui s'oppose à l'intégration. L'externalisation s'inscrit dans une politique de rationalisation ou d'assainissement des activités de l'entreprise ».</p> |
| | <p>I. Renard (2005, p9) : l'externalisation (<i>en anglais « outsourcing » ou encore facility management »</i>) est l'opération par laquelle une entreprise choisit de confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'opération d'une ou plusieurs activités nécessaires à son fonctionnement. Ces activités sont décrites en termes de résultats</p> |

| | |
|---|--|
| | attendus, et l'entreprise prestataire de service est responsable des moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs fixés. |
| Présupposant une internalisation préalable | O. Foss (1996) : "Outsourcing simply means letting suppliers take over activities that were once undertaken in-house; thus it is an instance of vertical disintegration" |
| | M. Henderson (1997, p110) : "Outsourcing means buying a service which forms part of the value chain of the business from an outside supplier where previously that service was provided through in-house operation". |
| | B. Gosse et al. (2001) : C'est l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne auprès d'un prestataire et qui concerne des fonctions qui restent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. |
| Présupposant une internalisation préalable et s'accompagnant d'un transfert d'actifs | R.T. Due (1992) : "Outsourcing is the transfer of part of an organization's existing data processing hardware, software, communication network and systems personnel to a third party" |
| | M. Lacity & R. Hirschheim (1993, p74) : " Outsourcing, in its most basic form, can be conceived of as the purchase of a good or service that was previously provided internally....It now represents a significant transfer of assets, leases and staff to a vendor that assumes profit and loss responsibility". |
| | J. Barthélemy (2004, p12) : « l'externalisation est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. Cette opération peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipement vers le fournisseur ou le prestataire ». |

A la lecture de l'ensemble de ces définitions classées en trois catégories, on remarque que l'idée commune qui se dégage est que l'externalisation exprime le recourt de l'entreprise à un prestataire de service pour effectuer certaines activités. A ce stade les termes « externalisation » et « sous-traitance » sont porteurs du même sens, et sont ainsi utilisés de manière indifférenciée.

Néanmoins, la deuxième catégorie de définitions évoque une caractéristique propre à la problématique de l'externalisation et qui la différencie du concept de sous-traitance. Il s'agit de l'obligation d'antériorité de l'internalisation de l'activité externalisée. Dans ce cadre, il y a déplacement de certaines fonctions et opérations hors de l'entreprise. C'est une tendance générale vers la désintégration verticale qui s'inscrit dans une perspective stratégique.

Une deuxième distinction est établie par la troisième catégorie de définitions qui évoque une deuxième caractéristique de l'externalisation à savoir la possibilité de transfert d'actifs matériels et /ou humains vers le prestataire de service.

De plus, une troisième caractéristique de l'externalisation est soulignée par I. Renard (2005), J. Barthlémy (2004) et M. Lacity & R. Hirschheim (1993) à savoir le transfert de responsabilité vers le prestataire de service dans le cadre d'une relation pluriannuelle.

1.1.2. L'Externalisation et le droit civil algérien

Le terme « externalisation » ne fait pas l'objet d'une définition dans le droit algérien, contrairement à la sous-traitance. Néanmoins, l'analyse des articles du code civil algérien, relatifs aux contrats portant sur la prestation de services, permet de mieux cerner les dimensions juridiques de l'externalisation.

L'article 549 du code civil algérien (2005, p 111), stipule que le contrat d'entreprise est : « le contrat par lequel l'une des parties s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer ». Autrement dit, le contrat d'entreprise est une transaction de prestation payante fournie par l'une des deux parties à l'autre.

L'article 550 du même code stipule que : « L'entrepreneur peut s'engager à fournir uniquement son travail, à charge par l'auteur de la commande de fournir la matière sur laquelle ou à l'aide de laquelle l'entrepreneur accomplit ce travail. Il peut s'engager à fournir la matière en même temps que le travail ». Selon cet article nous distinguons que le prestataire de service, appelé « entrepreneur », n'est pas obligé de fournir les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de la prestation. L'entreprise cliente appelée « auteur de la commande » peut mettre à la disposition de son prestataire de service ces moyens matériels. Ce transfert d'actifs est une caractéristique de l'opération d'externalisation

L'article 551 précise que : « Si l'entrepreneur s'oblige à fournir tout ou partie de la matière qui constitue l'objet de son travail, il répond de la bonne qualité de cette matière et doit la garantir envers l'auteur de la commande ». L'article 552 du même code ajoute que: « Si la matière est fournie par l'auteur de la commande, l'entrepreneur est tenu de veiller à sa conservation, d'observer les règles de l'art on s'en servant, de rendre compte à l'auteur de la commande de l'emploi qu'il en faitL'entrepreneur doit, à défaut de convention ou d'usage professionnel contraire, apporter à ses frais l'outillage et les fournitures accessoires nécessaires pour l'exécution du travail. ».

De ces deux derniers articles, il en ressort que le prestataire de service est tenu de garantir et de respecter les normes de qualité suivie par l'entreprise cliente lorsqu'il s'engage à fournir les moyens matériels. Dans le cas contraire, où l'entreprise cliente fournit les moyens matériels à son prestataire de service, ce dernier a la responsabilité de gérer ces moyens matériels et d'informer l'entreprise cliente. Ce transfert de gestion des moyens matériels vers le prestataire de service est une autre caractéristique de l'externalisation.

Ainsi, la notion juridique « de contrat d'entreprise » renvoie en partie au concept économique d'externalisation avec ou sans transfert d'actifs. L'internalisation antérieure de l'activité n'est pas abordée par le code civil de manière explicite et claire.

L'article 564 du même code civil, dans sa section III consacré à la sous-traitance, stipule que « l'entrepreneur peut confier l'exécution du travail, en tout ou en partie, à un sous-traitant, s'il n'en est pas empêché par une clause du contrat ou si la nature du travail ne suppose pas un appel à ses aptitudes personnelles. Mais il demeure, dans ce cas, responsable envers le maître de l'ouvrage du fait du sous-traitant. ». Il s'agit ici du concept économique de la sous-traitance en cascade, puisque le prestataire de service recourt à son tour à un autre prestataire de service spécialisé appelé « sous-traitant » pour exécuter toute ou une partie de l'activité. Le premier prestataire de service est responsable envers l'entreprise cliente appelée aussi « maître de l'ouvrage » en tout ce qui concerne le deuxième prestataire de service. Cette situation peut être envisagée dans une opération d'externalisation.

Il faut rappeler que la sous-traitance porte sur une partie de l'objet du marché dans le cadre d'un engagement liant directement le sous-traitant et le partenaire contractant du service contractant selon l'article n°94 de la section 6 du code des passations des marchés publics⁹ en Algérie.

La nature de la prestation fournie peut être matérielle (réalisation d'un bien) ou immatérielle (réalisation d'un service). En matière de services le code civil algérien distingue le contrat de management. Selon l'article 1^{er} du chapitre I bis section 1 « le contrat de management est le contrat par lequel un partenaire qui jouit d'une réputation bien établie, dénommé gestionnaire, s'engage à gérer au nom et pour le compte d'une entreprise publique ou d'une société d'économie mixte, moyennant rémunération, tout ou partie du patrimoine de cette dernière, en y apportant son label, selon ses normes et standards et à la faire bénéficier de ses réseaux de promotion et de vente. »

1.1.3. Proposition de définition de l'externalisation et ses caractéristiques

Sur la base de la littérature managériale présentée ci-dessus et du droit civil algérien, la définition de l'externalisation que nous proposons provisoirement pour cette recherche qui concernera l'E.P.E en Algérie est : le recours à un prestataire de service pour la réalisation d'activités antérieurement internalisées, totalement ou partiellement ; elle ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle requiert un cadre contractuel clair et s'inscrit dans une relation de coopération et d'engagement de moyen ou long terme.

A partir de cette définition de l'externalisation retenue pour cette recherche nous distinguons les spécificités suivantes :

a. Les acteurs de l'externalisation

L'externalisation est un engagement contractuel formel, clair et équilibré, établi entre deux principaux acteurs :

⁹ Code des marchés publics, 1^{ère} édition, Berti, Alger, 2002.

1. l'entreprise cliente externalisatrice (appelée aussi le maître de l'ouvrage ou la maîtrise d'ouvrage), représentée par sa direction générale ou par délégation de la direction de la fonction externalisée;
2. le prestataire de services ou fournisseurs (appelé aussi maîtrise d'œuvre ou entrepreneur) qui pilotent la réalisation de l'activité ou la fonction externalisée.

b. L'antériorité d'internalisation de l'activité

L'externalisation ne touche que les activités antérieurement internalisées soit totalement ou partiellement. Ainsi, les entreprises concernées par notre étude ont, impérativement, auparavant réalisé elles-mêmes les activités externalisées en interne. Lors de la réflexion sur l'externalisation, elles se trouvent confrontées au dilemme stratégique : faut-il continuer à réaliser une activité en interne ou faut-il la confier à un prestataire de service ?

c. Le transfert de responsabilité vers le prestataire de service

L'externalisation se caractérise par un transfert de responsabilité vers le prestataire de service qui assure le management de l'activité externalisée. Ainsi, le choix de ce dernier paraît très important pour l'entreprise cliente.

D'autant plus, que le rôle du prestataire de service doit être distingué de celui du sous-traitant (B. Baudry, 1995). En effet, contrairement au sous-traitant qui n'est soumis qu'à une obligation de moyens, le prestataire de service assume une obligation de résultat. Donc l'externalisation s'inscrit dans une logique de résultat, et non plus seulement de moyens comme le notent M. Lacity, L. Willcocks et D. Feeny (1996). Un autre éclaircissement est apporté par B. Baudry (1993) qui précise que la relation entre l'entreprise donneuse d'ordres et son sous-traitant prend la forme d'une relation d'autorité. Cette relation est basée sur la subordination juridique du contrat du sous-traitant envers son donneur d'ordres. Le prestataire de service détient un certain pouvoir dans le sens où il assume des fonctions vitales pour l'entreprise cliente. Une section sera consacrée à l'analyse du processus de sélection du prestataire de service.

d. Une relation contractuelle à moyen ou long terme

L'externalisation requiert un cadre contractuel, définissant dans un cahier des charges les prestations et les obligations réciproques, de façon globale et plus étoffée que pour la sous-traitance. Elle s'inscrit dans la durée avec un engagement, à moyen ou long terme, de l'entreprise et de son prestataire de service.

1.2. La perception de l'externalisation par les managers

Après avoir présenté un ensemble de définitions de l'externalisation proposé par des chercheurs du monde académique, il est intéressant de connaître les définitions données par les managers¹⁰ d'entreprises algériennes et autres européennes.

1.2.1. Cas des entreprises algériennes

¹⁰ Ici le terme « managers » recouvre l'ensemble des dirigeants d'entreprises et cadres supérieurs.

Pour cela, nous avons effectué un sondage lors de notre pré-enquête en 2008 sur un échantillon de 42 entreprises algériennes, publiques et privées, appartenant à différents secteurs d'activités (i.e., industrie, service et commerce). En tout, 100 managers¹¹ travaillant dans 22 PME et 20 grandes entreprises dont 12 filiales du groupe SONATRACH¹², ont répondu à notre question : « comment définissez-vous l'externalisation ? ».

Sur cette question semi-ouverte à choix multiples nous avons établi six propositions de réponses et une septième réponse « autres » pour laisser la liberté à l'interrogé de donner d'autres définitions possibles au terme « externalisation ».

Les résultats obtenus sont comme suit :

- Sous-traitance (50%)
- Délégation d'une fonction ou d'une opération à une autre entreprise (90%)
- Se recentrer sur son métier de base (57%)
- Avoir recours à un prestataire de service spécialisé (52%)
- Faire faire ce qu'on pourrait faire soi même (52%)
- Réduire son effectif et tendre vers une organisation plate (3%)

Sur la réponse « autres » deux réponses ont été données :

- L'externalisation est le fait de recourir à un prestataire de service spécialisé pour faire ce qu'on ne peut pas faire (40%).
- C'est une relation de partenariat (19%).

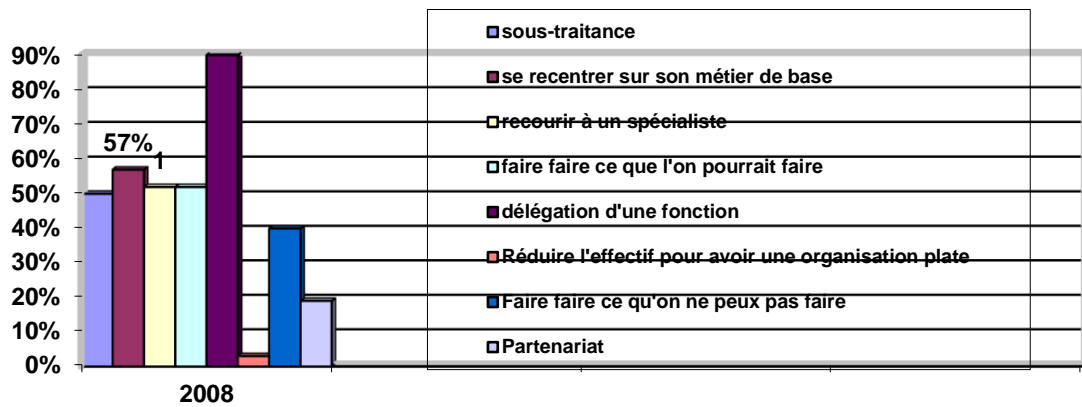
Les résultats de cette enquête montrent que le concept d'« externalisation » est largement compris par les managers d'entreprises algériennes dans le sens d'une délégation d'une fonction ou d'une opération à une autre entreprise afin de se recentrer sur son métier de base. Le volet stratégique de l'opération est clairement souligné par la majorité des interrogés. Néanmoins, le concept de « sous-traitance » reste le synonyme d'externalisation chez la moitié des questionnés.

Uniquement trois dirigeants de PME privées ont abordé le lien entre l'externalisation et la réduction d'effectif à travers le non renouvellement des contrats de travail à durée déterminée d'employés dans les fonctions externalisées auprès d'un prestataire de service.

**Figure n°1 : Résultats de pré-enquête sur la perception
de l'externalisation dans 42 entreprises en Algérie (2008)**

¹¹ La répartition sexuelle de la population touchée par notre pré-enquête est au profit des hommes avec un pourcentage de 100%. La tranche d'âge s'échelonne entre 37 ans et 58 ans avec une moyenne de 39 ans. L'ancienneté moyenne est de 15 années.

¹² Le tableau descriptif de l'échantillon est présenté dans l'annexe n°1.



1.2.2. Cas des entreprises françaises

En France, le premier sondage effectué par Arthur Anderson et la Sofres, deux cabinets d'études et de consulting, en 1999 sur un échantillon de 50 PME en forte croissance et 150 grandes entreprises françaises réalisant un chiffre d'affaire supérieur à 1 milliard de francs montre que le terme externalisation est compris par les managers de différentes façons dont:

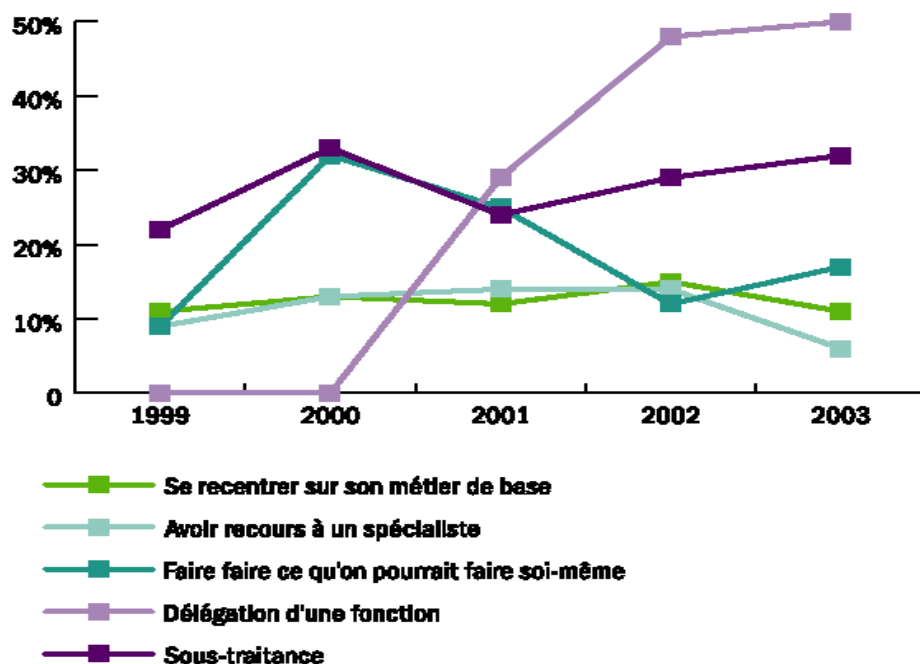
- La sous-traitance (22%)
- le recentrage de l'entreprise sur son métier de base (11%) ;
- Faire faire ce que l'on pourrait faire (9%) ;
- Recourir à un spécialiste (8%).

Depuis 1999, ces organismes réalisent chaque année des études sur le phénomène d'externalisation en France et ce sur des échantillons plus importants. L'analyse de l'évolution des résultats relatifs à la définition spontanée donnée par les interrogés sur le concept d'externalisation montre que la tendance reste forte vers le concept de sous-traitance, comme le montre la figure ci-dessous.

**Figure n°2 : Evolution de la perception de l'externalisation
en France entre 1999-2003 (Baromètre Outsourcing France, 2004)**

Définition spontanée de l'externalisation

En pourcentage de citations spontanées, réponses multiples, total des réponses supérieur à 100%



En 2001, 29% des managers ont ajouté une nouvelle définition par rapport aux sondages effectués en 1999 et 2000 à savoir « la délégation d'une fonction ». Cette définition a pris le dessus par rapport à la sous-traitance et le pourcentage de réponses assimilant l'externalisation à la délégation d'une fonction ne cesse d'augmenter en passant à 48% en 2002 et à 50% en 2003. Par contre, la définition « avoir recours à un spécialiste » est de plus en plus abandonnée. Néanmoins, le tiers des entreprises interrogées assimile toujours l'externalisation à la sous-traitance.

Sachant que la pratique de l'externalisation est relativement récente en Algérie par rapport à la France et en absence d'un Baromètre Outsourcing en Algérie nous avons comparé les résultats de notre pré-enquête en 2008 et les premiers résultats du Baromètre Outsourcing France sur la période 1999-2003, sur le plan de la compréhension spontanée de l'externalisation. Nous avons constaté que le concept d'externalisation reste flou dans sa compréhension. En effet, les sondages montrent que l'externalisation est une décision qui relève du management de l'entreprise: soit l'entreprise continue de réaliser elle-même l'activité, soit elle recourt à un prestataire de service d'où le fait de l'associer trop souvent à la sous-traitance de volume ou l'achat de prestations auprès de fournisseurs spécialisés.

Cette confusion est due, aussi, au fait que de nombreux cabinets d'étude et de consulting utilisent les termes « outsourcing » et « sous-traitance » de façon indifférenciée. C'est le cas de l'organisme « The Outsourcing Institute » qui recommande l'outsourcing aussi bien aux grandes entreprises qui cherchent à s'alléger de leur informatique et /ou de leur comptabilité qu'aux PME qui ne disposent ni de services informatiques ni de services comptables internes.

Dans ce dernier cas, le terme sous-traitance est plus approprié. Toutefois, le terme outsourcing est beaucoup plus moderne (J. Barthélemy, 2004).

Les termes outsourcing et sous-traitance sont aussi utilisés de manière interchangeable dans certaines études académiques. C'est le cas de F. Fréry (1996) lorsqu'il étudie le cas d'externalisation de la fonction R&D, chez Benetton et Ulset, sans évoquer l'antériorité d'internalisation de cette activité.

1.3. Externalisation et concepts connexes

Il est incontestable qu'il existe beaucoup de points communs ainsi que de nombreuses imbrications entre différents processus connexes, qui conduisent couramment à assimiler ou à confondre l'externalisation avec la sous-traitance (S.T), et ce dans une grande proportion. Ceci nous a amené à analyser d'une manière plus approfondie la différence entre l'externalisation et la S.T.

Par ailleurs, d'autres concepts sont aussi assimilés à l'externalisation mais dans une proportion moins importante relativement à la S.T. Il s'agit de la réduction d'effectifs (i.e., downsizing), le reengineering, la cession ou encore la délocalisation. Toutefois, il est tout aussi indéniable que ces notions recouvrent de fait des réalités différentes qu'il convient d'essayer de préciser dans la mesure où chacun de ces phénomènes a ses propres caractéristiques qui le différencient de l'externalisation au-delà de quelques points communs.

1.3.1. Externalisation et Sous-traitance : une analyse comparative

Sur la base de l'analyse comparative entre la définition de l'externalisation proposée pour cette recherche et celle de la S.T, il ressort que la finition de l'externalisation apparaît ainsi assez proche de celle de la ST puisque, dans les deux cas, le donneur d'ordres confie à son fournisseur (ou à son prestataire de service) la réalisation d'une partie de son activité selon un cahier des charges défini à l'avance et portant sur le prix, la qualité et les délais de réalisation des prestations.

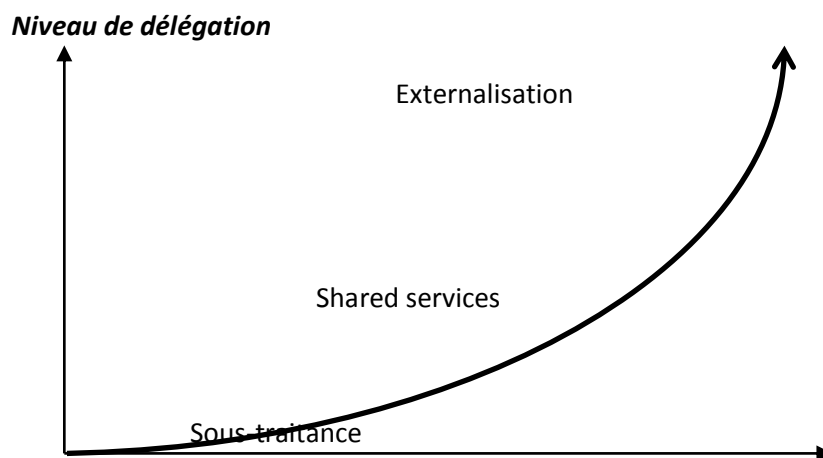
Le facteur discriminant est l'objectif recherché par chacune des deux opérations. En effet, la S.T a pour objectif principal de permettre à une entreprise de répondre à des fluctuations d'activité à un moindre coût. Elle peut concerner des biens ou des services de nature très différente mais présente un caractère que l'on peut qualifier de tactique, d'autant qu'elle se déroule sur une période généralement courte. L'externalisation, en revanche, paraît impliquer plus systématiquement un rapport étroit entre l'entreprise et son prestataire de service, l'importance de l'activité externalisée ne pouvant s'envisager que dans une perspective à moyen ou long terme et procède donc du partenariat stratégique. Ainsi, la sous-traitance, à l'inverse de l'externalisation, porte d'une part sur la réalisation d'une prestation et un temps donnés et non obligatoirement sur une durée pluriannuelle et surtout, n'implique pas que l'activité ait auparavant été réalisée en interne. Aussi, la sous-traitance repose sur une relation de subordination¹³ contrairement à l'externalisation qui repose sur la confiance.

¹³ Les entreprises sous-traitantes ne font qu'exécuter les tâches confiées par le donneur d'ordres.

L'externalisation se distingue en outre de la S.T dans le sens où elle tend à modifier durablement les frontières de l'entreprise et la configuration structurelle de ses ressources (A.Hamdouche, 1996). On peut parler d'une cession contractualisée et monétarisée d'une fonction ou d'une activité antérieurement incluse au sein d'un mode de gouvernance internalisée. En effet, dans une opération d'externalisation le prestataire de service apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée, alors que pour la S.T le donneur d'ordres conserve le management de l'activité sous-traitée.

Sur le plan temporel, la sous-traitance est apparue bien avant l'externalisation qui elle se caractérise par un niveau de délégation et un niveau d'implication des partenaires plus élevés par rapport à ceux qui caractérisent une opération de sous-traitance (voir la figure ci-dessous).

Figure n°3 : Les modèles du Sourcing (EDS A.T.Kearney, 2000)



1.3.2. Autres concepts connexes

Le tableau ci-dessous montre les différents points communs et les points de différences entre l'externalisation et les concepts connexes : la réduction d'effectifs (i.e. downsizing), le reengineering, la cession et la délocalisation.

Tableau n°2 : Tableau comparatif entre l'externalisation et les concepts connexes (conçue par nous)

| Concepts | Points communs | Points de différence |
|--------------------------------------|---|--|
| Externalisation et Downsizing | Réduction de la taille de l'entreprise. Les deux techniques sont souvent utilisées au même temps. | <ul style="list-style-type: none"> L'activité externalisée est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Pour accroître sa compétitivité |

| | | |
|--|---|--|
| | | l'entreprise peut se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipement (licenciements + cessions d'actifs). |
| Externalisation et Reengineering | Amélioration radicale des performances de l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> • L'externalisation peut avoir lieu sans qu'il y est une opération de reengineering des processus. • Le reengineering nécessite la refonte des processus créateur de valeur et l'élimination des processus non créatifs de valeur. |
| Externalisation et cession | L'externalisation implique souvent un transfert d'actifs vers le prestataire de service. | <ul style="list-style-type: none"> • l'entreprise cliente continue à bénéficier des actifs transférés. • Dans une cession d'actifs l'entreprise cédante ne bénéficie plus de ces derniers. |
| Externalisation et délocalisation | <p>L'externalisation peut être parfois appréhendée comme le premier pas vers une délocalisation, dans la mesure où la recherche continue de rationalisation, voire de diminution des coûts, reste un axe de décision essentiel en matière de stratégie.</p> <p>Cette démarche n'est cependant pas mécanique, ne se vérifie pas dans tous les cas, et ne doit donc pas conduire à la confusion des deux notions.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La délocalisation implique le transfert de l'activité dans un pays étranger et se traduit par la fermeture du site lorsque la totalité de l'activité est concernée. L'objectif est réimporter et vendre vers les mêmes marchés qu'auparavant une part significative de la production effectuée à moindre coût. • L'externalisation n'implique pas forcément le transfert de l'activité dans un pays étranger et la fermeture du site. |

1.4. L'externalisation : une forme rare d'impartition

Le concept économique et managérial d'impartition a été développé par P.Y. Barreyre (1968, 1988, 1992) dès la fin des années 1960. Selon P.Y.Barreyre (1992, p762), « Il y a impartition lorsqu'une entreprise, placée devant le choix du faire ou faire faire opte pour le second terme de l'alternative et délègue à une firme partenaire une partie de son système global d'activités ». Ainsi, l'impartition a une connotation économique et managériale et repose sur une idée de partage et de confiance. Dans ce sens, J.C. Martinet (1983) ajoute que la stratégie d'impartition recouvre l'ensemble des manœuvres de coopération entre plusieurs partenaires, disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentiels. Subséquemment, impartir est le choix stratégique de faire-faire pour une entreprise (H.M. De Boislandelle, 1998). Dans de très nombreux cas, elle a pour but de libérer des ressources pour les investir dans le cœur de métier de l'entreprise (J.Barthélemy, 2004).

De ce qui précède, il ressort que la problématique d'externalisation semble relever de l'impartition. Cependant, le concept d'impartition ne prend pas en compte, de manière claire, l'antériorité de l'internalisation des activités sujettes à l'externalisation. La problématique de l'outsourcing est une forme – particulièrement rare – de l'impartition selon P.Y.Barreyre (1992, p 763) : « En pratique, la majorité des décisions d'impartition sont des choix de « non-intégration ». Pour diverses raisons, les cas de « désintégration », i.e. de désinvestissement (avec éventuellement transfert d'actifs à l'entreprise impartitaire), sont plus rares ».

En outre, l'approche d'impartition reste très générale et ne repose pas sur les caractéristiques spécifiques de notre problématique d'externalisation. Par conséquent, nous n'utiliserons pas les travaux sur l'impartition pour mener la présente étude théorique de l'externalisation.

1.5. L'externalisation, une innovation administrative

Le concept d'innovation administrative a été créé par D.J.Teece (1980), en opposition au concept d'innovation technologique. Selon D.J.Teece, trois éléments caractérisent une innovation administrative :

- ✓ le changement induit doit être considéré comme très important dans l'entreprise ;
- ✓ des modifications au niveau des routines permettant le fonctionnement interne de l'entreprise doivent intervenir ;
- ✓ des modifications au niveau des routines permettant de gérer l'environnement doivent également intervenir.

L.Loh et N.Venkatraman (1992) suggèrent que l'externalisation peut être entendue comme une innovation administrative au sens de D.J.Teece. En effet, l'externalisation se traduit par un changement de structure de gouvernance à travers le passage d'une structure de gouvernance hiérarchique à une structure hybride.¹⁴

Une opération d'externalisation implique d'importants changements organisationnels internes, aussi bien au niveau de l'activité concernée que de l'ensemble de l'entreprise. Le mode de gestion de l'activité externalisée doit être repensé. Lorsqu'une activité est réalisée en

¹⁴ Nous détaillerons ce point dans la seconde partie de ce travail.

interne, le rôle du service qui en a la charge consiste à fournir une prestation aux autres services de l'entreprise, en s'appuyant sur les ressources disponibles en interne.

Dans le cadre d'une externalisation le service interne ne disparaît pas complètement puisque l'entreprise doit conserver en interne des entités de gestion qui ont pour rôle le suivi du prestataire de service au jour le jour et de s'assurer que ce dernier remplit bien les exigences du contrat d'externalisation. Le rôle de la Direction d'activité reste assez proche de celui qu'elle assurait auparavant et ce en orientant l'activité externalisée et en remplaçant le contrôle direct par le contrôle indirect grâce à sa connaissance approfondie des besoins de l'entreprise.

Section 2 : La typologie des opérations d'externalisation

La diversité des domaines de l'utilisation de l'externalisation lui donne plusieurs formes possibles. Nous distinguons une typologie principale basée sur les caractéristiques de l'activité externalisée et son importance dans le processus de gestion de l'entreprise cliente et d'autres typologies possibles dont celle basée sur la distance entre l'entreprise cliente et son prestataire de service ou encore celle connue particulièrement dans le domaine de l'informatique.

2.1. La typologie principale

Deux caractéristiques permettent de définir quatre principaux types d'opération d'externalisation :

- L'existence ou non d'une internalisation préalable ;
- La proximité des activités externalisées avec le cœur de métier.

Le croisement de ces critères donne la typologie présentée dans la figure suivante.

Figure n°4 : Typologie des opérations d'externalisation

(J.Barthélemy, 2004, p.14)

| | | |
|-------|--|--|
| Forte | Externalisation stratégique avec désintégration (3) | Externalisation stratégique (4) |
|-------|--|--|

*Proximité avec le cœur
de métier*

| | |
|---|---|
| Externalisation traditionnelle avec désintégration (2) | Externalisation traditionnelle (1) |
|---|---|

Faible

Oui

Non

Internalisation préalable à l'opération d'externalisation

2.1.1. Externalisation traditionnelle (fonctionnelle)

Il s'agit dans ce cas de confier de manière fréquente le management d'une activité peu créatrice de valeur à un prestataire de service ou à un fournisseur. C'est la plus ancienne forme d'externalisation. Elle s'est répandue notamment vers la fin des années 80. Elle touche des activités secondaires telles que le nettoyage, le gardiennage et l'entretien des espaces verts.

2.1.2. Externalisation traditionnelle avec désintégration

C'est le recours de l'entreprise à l'opération d'externalisation de ses activités peu sensibles, auparavant réalisées en interne, et qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de sa valeur ajoutée. Il s'agit des activités supports telles que l'informatique, le transport, la logistique, les télécommunications, la gestion immobilière, ou encore des activités qui contribuent fortement à la qualité du service ou du produit. Ces activités ne doivent pas tout à fait appartenir au cœur du métier de l'entreprise, autrement, il s'agirait d'une restructuration pure et simple du portefeuille de l'entreprise.

2.1.3. Externalisation stratégique avec désintégration

C'est le fait d'externaliser une activité sensible plus proche du cœur de métier de l'entreprise et qui était internalisée antérieurement.

2.1.4. Externalisation stratégique

Pour M.Porter (1985) l'externalisation ne peut être qualifiée de stratégique que lorsqu'elle touche les activités de la chaîne de valeur de l'entreprise. Ce type d'externalisation est relativement rare vu l'importance des risques supportés par l'entreprise cliente en confiant l'une de ses activités sensibles à un prestataire de service ou à un fournisseur extérieur. L'objectif recherché est la réduction des coûts à travers le downsizing. Ce type d'externalisation s'est répandue à partir du début des années 2000. Selon J.Barthélémy (2004) les principales caractéristiques de cette opération sont :

- Le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité internalisée antérieurement, accompagné fréquemment d'un transfert de salariés ;
- Un contrat global, beaucoup plus étoffé qu'un contrat de sous-traitance ;

- Un engagement à moyen ou long terme entre l'entreprise et son prestataire de service;
- Une définition contractuelle des prestations et des obligations de chacun.

B.Quélin et J.Barthélemy montrent à travers une vingtaine d'interviews réalisées en 2004 auprès d'entreprises françaises de différentes taille que l'externalisation stratégique est un choix d'organisation d'une entreprise pour gérer une ou plusieurs de ses activités qui contribuent à la valeur ajoutée, à travers un contrat de long terme assez complexe (au niveau juridique) et des entités de suivi et de contrôle (au niveau organisationnel). C'est le cas par exemple de l'entreprise Rhône-Poulenc qui a signé en 1996 l'un des plus gros contrats d'externalisation de l'informatique en France. D'une durée de 7 ans et d'un montant de près de 600 millions de francs, ce contrat impliquait le transfert de 80 employés et la mise en place d'une joint-venture, détenue à 50/50 par Rhône-Poulenc et son prestataire Axone. Aussi, le cas de l'entreprise IBM qui a signé en 1998 avec Geodis un contrat d'externalisation de l'ensemble de ses activités logistiques pour une durée de 5 ans et un montant de 1 milliard de francs représente une autre bonne illustration. Portant à la fois sur la France, l'Allemagne et l'Italie, cette opération d'externalisation ne concernait pas le cœur du métier d'IBM. Toutefois, la logistique n'en est pas très éloignée et la perte de la maîtrise de cette activité serait catastrophique pour IBM. Ainsi, l'externalisation apparaît avant tout comme un mouvement stratégique qui relève d'une décision de la direction générale touchant à son cœur de métier et à son périmètre d'activité.

2.2. Autres typologies

2.2.1. Typologie selon la distance entre l'entreprise cliente et son prestataire

D'autres auteurs comme D. Gyer (2007) distinguent selon le critère de distance entre l'entreprise cliente et le prestataire de service ou fournisseur trois types d'externalisation :

- Externalisation Nearshore : dans ce cas les prestataires de service se trouvent à proximité du client ;
- Externalisation Offshore : dans cette opération les prestataires de service se trouvent dans des pays très éloignés ;
- Externalisation Onshore : il s'agit de faire travailler chez l'entreprise cliente du personnel venant des pays offshore aux conditions de ces pays.

2.2.2. Typologie de Willcocks

Par ailleurs, L. Willcocks (1999) propose d'autres tendances récentes de l'externalisation et ce notamment dans le domaine de l'informatique à savoir :

- Externalisation offshore : qui consiste à externaliser auprès de prestataires de service tels que la Malaisie, les Philippines, l'Égypte et l'Inde.
- Externalisation à valeur ajoutée : c'est rémunérer le prestataire de service en fonction de la valeur ajoutée qu'il crée.
- Externalisation avec prise de participation : et ce lorsque le contrat d'externalisation est d'une longue durée relativement et un grand montant avec la possibilité d'acquérir pour l'entreprise externalisatrice une certaine part du capital de l'entreprise prestataire de service.
- Externalisation multiple : auprès de plusieurs prestataires de service afin de minimiser le risque de dépendance du prestataire unique.
- La co-externalisation : il s'agit de lier la rémunération du prestataire de service à l'atteinte de certains objectifs fixés auparavant.
- La création de filiales : c'est une autre forme d'externalisation notamment lorsque les filiales se complètent sur le plan des compétences.
- L'externalisation transitoire : cette forme d'externalisation a connu un essor important ces dix dernières années à travers le développement des plates-formes « client-serveur ».

Section 3 : La dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques

Le concept d'externalisation domine aujourd'hui le discours stratégique et connaît un essor particulier à travers le passage de l'entreprise d'une logique patrimoniale (de portefeuille) à une logique du « cœur de métier » ou des « compétences clés » (J.L. Arrègle et B. Quélin, 2002). Cette opération définit un moment important dans la vie de l'entreprise, et suppose un choix volontariste et stratégique en raison de ses implications sur l'attribution des ressources et des structures organisationnelles. Par ailleurs, la mise en place du processus d'externalisation peut emprunter plusieurs formes juridiques.

3.1. La dimension stratégique

La décision d'externalisation renvoie à la problématique des frontières optimales de la firme. L'enjeu pour l'entreprise est de déterminer le périmètre qui optimise sa position concurrentielle. Ou bien celui-ci est trop restreint et la firme ne maîtrise pas suffisamment ses fournisseurs, ses distributeurs ou même certaines fonctions ; ou bien le périmètre est trop étendu : l'entreprise est alors trop présente en amont ou en aval et effectue en interne des opérations qu'elle ne maîtrise pas suffisamment ou qui lui coûtent trop cher. Ainsi, la dimension stratégique de la décision d'externalisation est liée à l'analyse approfondie du cœur de métier de l'entreprise, de ses compétences clés, de ses avantages concurrentiels ainsi que

la détermination de ses activités créatrices de valeur. L'externalisation a un impact direct sur la chaîne de valeur¹⁵ de l'entreprise, sur son organisation et sur sa position stratégique dans le marché.

Il s'agit là d'un phénomène complexe qui transforme l'entreprise qui y a recours en ce sens qu'elle modifie durablement son patrimoine, lorsqu'il y a transfert d'actifs vers le prestataire de service. Ces actifs pouvant être spécifiques ou plus aisément redéployables par le prestataire de service auprès de ses autres clients. Elle touche aussi profondément 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 cliente. Ainsi, l'externalisation modifie la structure et la configuration organisationnelles, ce qui lui confère la dimension stratégique (B. Goss, 2002). Le recours à l'opération d'externalisation n'est plus une simple tactique puisqu'elle modifie également la nature et la quantité des ressources, tant matérielles qu'humaines, ainsi que les conditions de leur mobilisation.

Aussi, l'externalisation conduit naturellement à modifier l'organisation de la production en vue d'une plus grande efficacité et une flexibilité accrue pour répondre aux défis d'un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans ce cadre, l'externalisation est stratégique du fait qu'elle introduit une dimension de flexibilité à travers l'adaptation des moyens aux besoins de l'entreprise cliente et une dimension de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire de service et de sa capacité à faire évoluer la prestation (B. Quélin, 1997).

Enfin, E. Fimbel (2003) souligne dans sa revue de la littérature que la majorité des travaux de recherche traitent de l'aspect stratégique de l'externalisation. Cet aspect est souvent considéré comme un postulat ou comme un acquis définitif, et ce, indépendamment de l'activité et/ou de la fonction concernée.

3.2. Les formes juridiques majeures de l'externalisation

La mise en œuvre de processus d'externalisation peut emprunter des formes juridiques relativement diverses. Les formes majeures auxquelles recourt l'entreprise sont :

3.2.1. Les Joint-ventures

C'est la mise en commun, par des entreprises, de ressources au sein d'une organisation unique et indépendante, les résultats se trouvant répartis en fonction des investissements de chacune d'entre-elles. L'objet de l'alliance entre les entreprises repose sur des échanges permettant l'accès à du savoir faire, à de nouvelles technologies, à des ressources financières ou à des marchés protégés. Le recours aux joint-ventures est favorisé lorsque le partenariat avec une entreprise locale est une condition sine qua non de pénétration ou lorsque la taille de l'investissement à réaliser eu égard à l'étroitesse d'un marché conduit des concurrents à se regrouper dans une société commune (cas fréquent dans la pétrochimie).

¹⁵ M. Porter le désigne comme un outil de base à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel. Les activités de l'entreprise sont divisées entre activités principales (logistique interne et externe, production, commercialisation et service) et activités de soutien (infrastructures de la firme, gestion des ressources humaines, développement technologique et approvisionnement).

Cette forme semble toutefois constituer plutôt une forme juridique transitoire. En effet, elle évolue généralement vers un retrait progressif de l'entreprise cliente afin de dégager sa responsabilité sur le management opérationnel, le financement des investissements et la gestion du personnel (G.Chanson, 2003).

3.2.2. La filialisation

Le processus de filialisation d'une unité de production ou de services doit être distingué de la création ex nihilo d'une filiale contrôlée totalement ou partiellement. Eriger une unité de production ou un établissement en filiale signifie autonomiser juridiquement ce dernier et lui attribuer le statut de société avec tous les attributs y attendant : raison sociale, siège, patrimoines propres. Cette filiale sera spécialisée dans l'activité externalisée et prestataire de service de la société mère.

3.2.3. L'essaimage

C'est une démarche de création d'entreprise qui a pour origine la volonté pour une grande entreprise d'encourager la reconversion externe d'une partie de son personnel. L'objectif recherché peut être d'ordre socio-économique à travers le reclassement du sureffectif ou d'ordre stratégique à travers la création d'une unité de production innovante indépendante pour faire faire à l'extérieur tout en gardant une forme indirecte de contrôle.

Cette démarche implique de la part de l'entreprise d'origine, un appui au salarié créant la nouvelle entreprise, en termes d'informations, de supports techniques, d'apport d'expertises, d'aides financières éventuelles, de parrainage, pour permettre dans les meilleures conditions le transfert de l'activité externalisée. Pour l'entreprise, l'essaimage permet de renforcer les liens avec ses salariés et d'autres partenaires économiques, en développant les compétences entrepreneuriales et en externalisant des fonctions non stratégiques. A ce sujet, il convient cependant de souligner que si cette formule d'accompagnement paraît représenter une solution intéressante pour les deux parties dans les stratégies d'entreprise, l'entreprise ainsi créée peut se trouver de fait fragilisée dans la mesure où elle se trouve dépendante d'un donneur d'ordre unique, comme cela peut être le cas plus généralement dans un certain nombre de situations de sous-traitance.

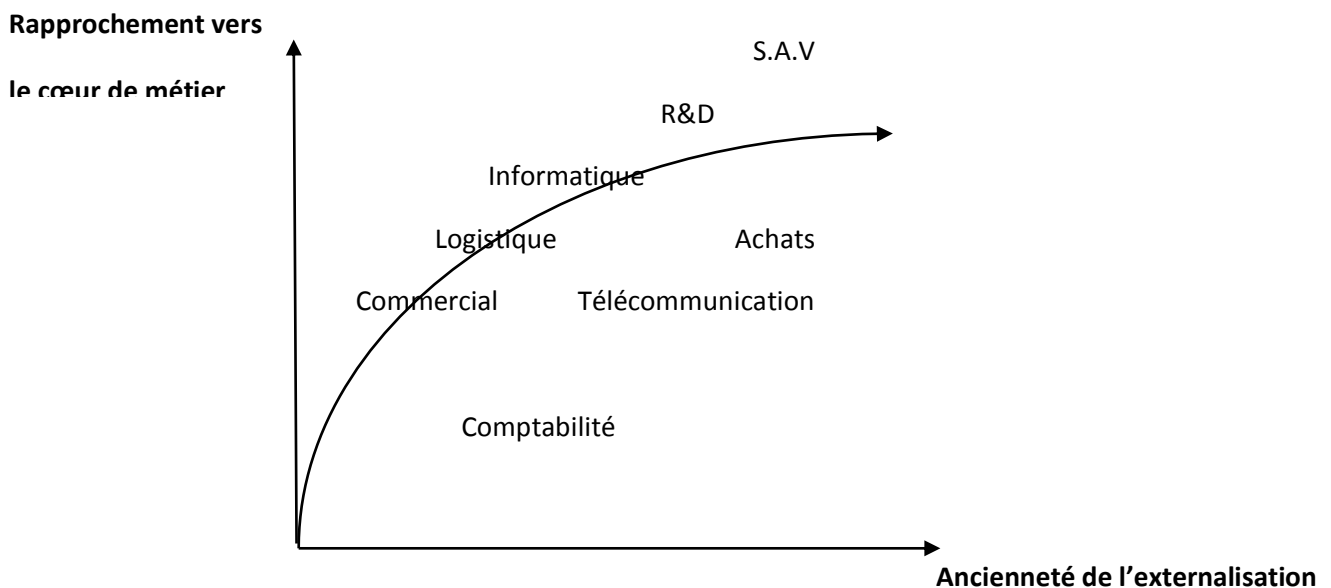
Section 4 : L'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation

Le recours à l'externalisation a connu une importante croissance ces dernières années. En effet, l'étude de Bain & Company (2013) montre que 82% des grands groupes européens, asiatiques et américains ont eu recours à l'externalisation. Au-delà, de l'augmentation du nombre d'entreprises ayant eu recours à l'externalisation et ce dans de nombreux pays, une autre évolution est perceptible sur deux plans : un rapprochement des activités externalisées vers le cœur de métier d'une part et l'augmentation du nombre des contrats d'externalisation qui a conduit à l'apparition de l'entreprise virtuelle d'autre part. De plus, le recours à cette stratégie a entraîné une baisse des coûts au sein de ces groupes.

4.1. Un rapprochement vers le cœur de métier

L'externalisation ne touche plus uniquement les fonctions jugées secondaires ou périphériques, comme les services généraux et la comptabilité, mais les fonctions stratégiques de plus en plus proches du cœur de métier de l'entreprise. C'est le cas de la gestion des ressources humaines, l'informatique, la R&D, la production, la logistique, achats et le service après-vente (S.A.V). La figure ci-dessous montre l'évolution de l'externalisation par rapport aux différentes activités.

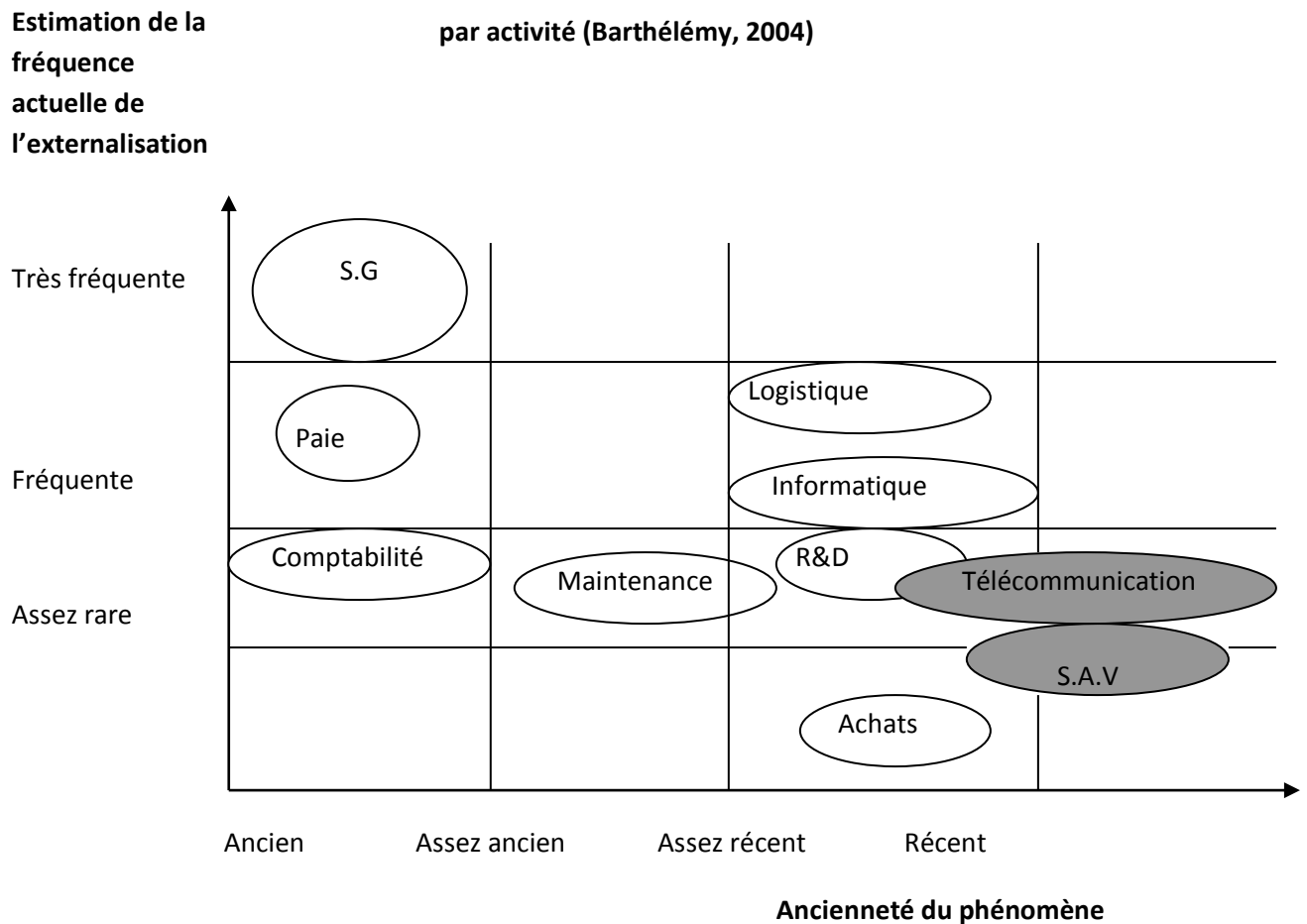
**Figure n°5 : L'évolution de l'externalisation par activité
et son rapprochement vers le cœur de métier (Barthélémy, 2004)**



Le recours à l'externalisation dans l'ensemble de ces activités a évolué progressivement à travers le temps.

La figure ci-dessous montre l'estimation de la fréquence du recours à l'externalisation dans chaque activité.

Figure n°6 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation



A titre d'exemple des entreprises ayant élargie le périmètre d'activités externalisées, on peut citer la société « 7-Eleven¹⁶ » qui a eu recours à l'externalisation selon le modèle « Keiretsu » dans le domaine de la distribution, la publicité et les achats. Cette opération s'est élargie par la suite et a touché d'autres fonctions stratégiques à savoir la gestion des ressources humaines (G.R.H), les finances, l'informatique, le développement des produits, le conditionnement, etc. Dans l'application et l'élargissement du processus stratégique d'externalisation 7-Eleven a effectué des changements rapides sans pour autant perdre le contrôle sur les différentes activités externalisées. Dans cet exemple, l'entreprise a dépassé l'approche traditionnelle (Roy.D.Shapiro, 1987).

L'évolution de l'externalisation est perceptible aussi, à l'intérieur même des activités externalisées (J.Barthélemy, 2004). C'est le cas des télécommunications dans les banques où

¹⁶ Chaîne de magasins d'alimentation.

l'on assiste au passage d'un réseau privé à l'externalisation des équipements et/ou l'externalisation du management - *facilities management* - avec conservation de la propriété des équipements. Actuellement, les entreprises hésitent de moins en moins à externaliser la totalité de leurs télécommunications. Au cours des dix dernières années, les revenus et les marges des fournisseurs de services T.I.C ont connu une croissance constante en raison de la forte demande en externalisation des T.I.C. Toutefois, depuis la crise financière, le paysage a changé. Selon une étude effectuée par EDS A.T. Kearney¹⁷ en 2013, , le taux de croissance annuel des marges en Amérique du Nord a ralenti, de 2005 à 2010, pour s'établir à moins de 5 %, alors qu'il était supérieur à 7 % sur la période 2003-2008, et en Europe, à moins de 2 %. Selon cette étude, les perspectives d'ici 2015 vont dans le même sens. De plus, les fournisseurs de services TIC sont confrontés à une concurrence de plus en plus acerbée en termes de prix.

4.2. Evolution vers une entreprise virtuelle

L'externalisation touche de plus en plus de fonctions dans l'entreprise. Sous l'effet de ce mouvement élargi d'externalisation, l'entreprise devient un véritable réseau dont les frontières sont floues. Cette organisation virtuelle selon W. Davidow & M. Malone (1992) est caractérisée par sa flexibilité et son agilité. Son degré de virtualité dépend de la masse des fonctions externalisées (M. Porter, 2000). Dans ce cadre, la virtualité est perçue comme un continuum où les entreprises deviennent de plus en plus virtuelles à mesure qu'elles externalisent des activités supplémentaires de leur chaîne de valeur (N. Becheikh & Z. Su, 2005).

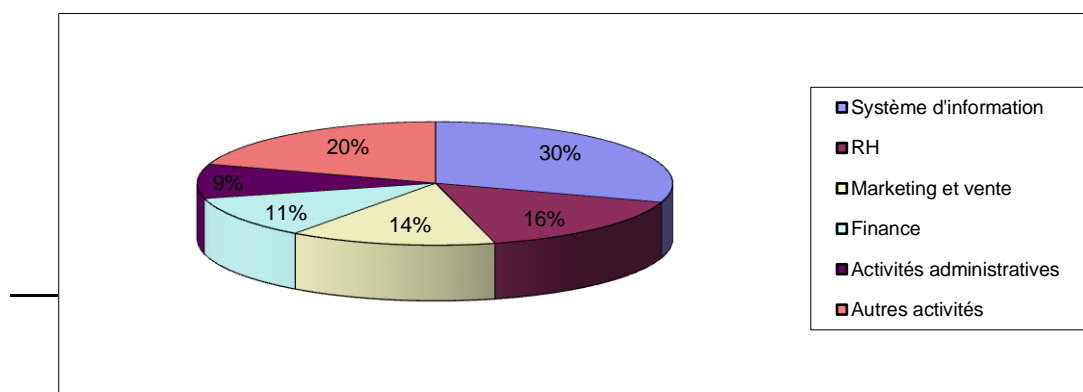
4.3. L'externalisation : Éléments de comparaison internationale

Plusieurs études ont montré l'hétérogénéité du phénomène de l'externalisation selon l'origine géographique.

4.3.1. L'externalisation aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, le marché de l'outsourcing a été évalué à 450 milliards de dollars en 2007 par *The Outsourcing Institute*. L'informatique est la fonction la plus externalisée avec près de 30%. Les ressources humaines se situent en deuxième position avec 16%, suivie de la fonction marketing/vente avec 14% et la fonction finance avec 11%. Enfin, l'ensemble des activités administratives représentent 9% et les fonctions de la logistique, la gestion des locaux et le service après vente (SAV) représentent ensemble 20% (voir la figure ci-dessous).

Figure n°7 : L'externalisation selon les activités aux Etats-Unis en 2007



A l'échelle mondiale, le marché de l'externalisation représente en 1999 environ 400 Mds \$, dont 42 % pour le marché américain, 17 % pour le marché anglais, 13 % pour l'Allemagne et moins de 10 % pour la France. Il faut savoir que les grands cabinets américains, dont « The Economist Intelligence Unit » qui établissent des enquêtes sur le sujet, estiment que vers 2014, ce chiffre doublera, passant de 400 Mds \$ à environ 800 Mds \$. D'après les résultats de cette étude les fonctions les plus touchées sont la comptabilité, les ressources humaines (RH), la facturation, les technologies de l'information, les télécommunications et autres fonctions administratives. Néanmoins, ces estimations sont à prendre avec précaution dans la mesure où elles reposent sur des prévisions elles-mêmes basées sur un petit nombre d'études¹⁸.

4.3.2. L'externalisation en Europe

Dans les entreprises européennes, l'externalisation touchait, à ses débuts, beaucoup plus les activités jugées basiques mais dans des proportions qui diffèrent d'un pays à un autre. En effet, les pays anglo-saxons sont plus favorables à l'externalisation que les pays latins selon l'étude de EDS A.T. Kearney réalisée en 2000.

Une autre étude effectuée par Forrester Research (2012), montre que les dépenses des entreprises européennes dans l'externalisation ont augmenté en passant de 11 Mds € en 2006 à plus de 18 Mds € en 2012, soit une augmentation de plus de 50%.

Néanmoins, de fortes différences à la fois entre les principaux pays, entre les différents segments et entre les différents secteurs¹⁹ d'activité économique apparaissent.

Au niveau des différents pays européens, le Royaume-Uni reste le marché le plus important, il reste ainsi supérieur à l'addition des deux principaux marchés suivants que sont la France et l'Allemagne dont la taille est équivalente en 2009. Les autres pays d'Europe restent de taille nettement moindre même si on constate une plus forte propension dans les pays nordiques que dans l'Europe du Sud.

La répartition de l'externalisation selon les fonctions fait apparaître la fonction informatique en première position. Selon la même étude, l'externalisation informatique en Europe continue d'être dynamique avec plus de 140 contrats de plus de 10 Ms € signés en 2006.

¹⁸ Les différences, parfois conséquentes, constatées çà et là en termes de données chiffrées, témoignent de l'insuffisance d'éléments statistiques globaux et fiables. Ceci étant, les chiffres disponibles présentent malgré tout l'intérêt de permettre de constater l'évolution et la progression en pourcentage des domaines observés.

¹⁹ Le recours à l'externalisation dans le secteur public est fréquent au Royaume-Unis et en Allemagne.

L'étude confirme trois grandes tendances :

- La fin des « megadeals » : la plupart des entreprises et administrations publiques ont opté pour des contrats de taille limitée. L'exception la plus notable est le contrat remporté par CSC chez BAE Systems d'une valeur de plus d'1,5 Mds €.
- La domination du Royaume Uni suivi de loin par la France et l'Allemagne. A eux seuls, ces trois marchés représentent 62% de l'ensemble du marché EMEA (i.e. Europe, Middle East and Africa). Les pays d'Europe du Sud restent peu enclins à externaliser leur informatique même si quelques signes montrent un démarrage progressif dans la région : ainsi la Grèce a connu son premier contrat d'externalisation informatique (Hellenic Telecommunications Organization) en 2006.
- La montée en puissance des prestataires de services internationaux : EDS, Cap Gemini, Accenture et IBM Atos, Bull et Logica CMG.

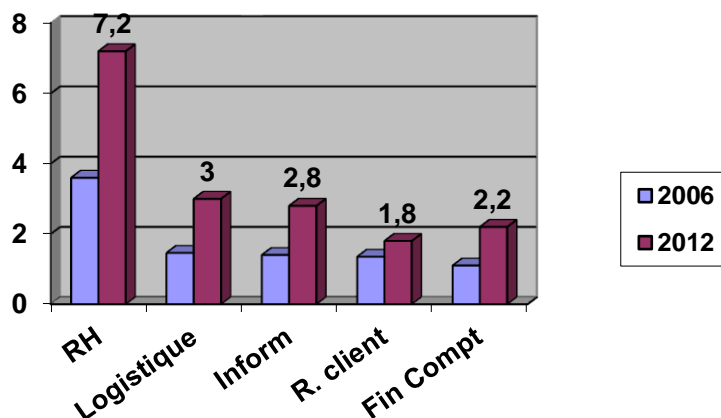
La fonction RH représente plus d'un tiers du marché de l'externalisation en 2006, soit 3,6 milliards d'euros. Cette somme a presque doublé en 2012. L'externalisation des fonctions comptables et financières²⁰ en 2006 représentent un peu plus d'un milliard d'euros en Europe, ce montant a doublé en 2012 mais avec une plus forte propension dans le Royaume-Uni, les Pays-Bas et les pays Nordiques.

L'externalisation de la fonction logistique poursuit sa progression en passant de 1,46 Mds € en 2006 à presque 3 Mds € en 2012, soit la plus forte progression.

Enfin, l'externalisation de la relation client apparaît nettement plus mûre avec une augmentation annuelle de 5% dans les cinq dernières années (1,8 Mds € en 2012). A ce titre, les centres d'appels connaissent un développement extrêmement important, progressant de l'ordre de 20 à 30 % par an. La relation clients par contact téléphonique concerne désormais l'assistance technique, le service après-vente, la réservation, la prospection, la vente, les renseignements, les enquêtes. Nés avec la vente par correspondance, les centres d'appels se sont développés dans les télécoms, les transports, les banques, et gagnent tous les secteurs.

**Figure n° 8: Les dépenses de quelques fonctions externalisées en 2006
et en 2012 en Mds € (Forrester, 2012)**

²⁰ Le secteur financier externalise aujourd'hui la plupart de ses processus de paiement et de transaction. La facturation est l'un des processus les plus externalisés depuis 2001.



Selon le baromètre outsourcing 2009, plus de 70% des sociétés européennes recourent à l'externalisation. Les sociétés belges affichent le taux le plus élevé avec 81%. Les fonctions les plus souvent externalisées en Europe en 2008 sont les services généraux (citées par 76% des managers interrogées), la logistique (73%) et l'informatique/télécommunication (68%).

En conclusion, le phénomène d'externalisation en Europe est en croissance mais reste fortement lié à une maturité "géographique" et sectorielle.

4.3.3. L'externalisation en Algérie

En l'absence de données d'un baromètre outsourcing en Algérie nous avons été amenés à collecter des informations de journaux et sites internet ayant abordé quelques aspects du Salon d'Externalisation Algérie (SEA) organisé chaque année depuis novembre 2006 à Alger.

L'externalisation en Algérie est, selon M. El Ouahdoudi, organisateur du salon des centres d'appels et de l'externalisation, le meilleur moyen d'avenir pour que les donneurs d'ordre disposent de partenaires inscrits dans le long terme. Il ajoute que grâce à une externalisation maîtrisée, l'Algérie disposera d'un véritable tissu de prestataires de service professionnels en élevant leur niveau de positionnement²¹. L'externalisation progresse d'année en année, car elle répond à plusieurs objectifs dont la réduction et la maîtrise des coûts²². Par ailleurs, il a signalé qu'en Algérie, 30% des domaines sont déjà externalisés et plusieurs entreprises publiques et privées recourent à cette pratique dont le groupe Sonatrach où 10% de la production est externalisée.

Les fonctions les plus externalisées restent les fonctions basiques telles que le nettoyage, la restauration, le gardiennage et la maintenance des bâtiments.

²¹ Externalisation, avantages et inconvénients, [Info Soir](http://www.djazair.com/fr/infosoir/111450), 24 - 03 - 2010, consulté le 11 - 09 - 2010 sur <http://www.djazair.com/fr/infosoir/111450>

²² Cité par Adib Meniari, « Le premier Salon de l'externalisation en Algérie prochainement à Alger », la nouvelle république, lundi 27 novembre 2006 consulté le 4 janvier 2007 sur <http://www.lanouvellerepublique.com>

Il ajoute que la valeur ajoutée est plus dans les services. Les entreprises algériennes sont appelées à intégrer des services dans leurs produits, et ce, pour être concurrencées. Le secteur des services est incontestablement le parent pauvre de l'économie algérienne, qui devrait alimenter un déficit de la balance des services de l'ordre de 7 à 8 Mds \$ dans les prochaines années.

Par ailleurs, M. Silhem, Secrétaire général du Conseil national de la Sous-traitance en Algérie, a souligné les perspectives de développement des bourses de sous-traitance dans un cadre de plus en plus ouvert sur la concurrence²³.

Globalement, le SEA 2006 qui constitue une plate-forme de rencontre entre les entreprises clientes et les prestataires de service, a confirmé trois grandes tendances :

- l'externalisation est une réalité en Algérie, dans de nombreux domaines ;
- l'externalisation va connaître un développement considérable les prochaines années ;
- les managers algériens sont intéressés par cette notion qui relie les grandes et les petites entreprises, les entreprises clientes et les prestataires de service, et ce sur le plan national et international.

Dans ce chapitre, nous avons présenté les différentes définitions du concept d'externalisation d'où nous avons établi notre propre définition retenue dans le cadre de cette recherche. En effet, nous nous sommes penché sur les caractéristiques relatives au transfert de responsabilité de management de l'entreprise cliente au prestataire de service qui assume une responsabilité de moyens humains et matériels et qui s'engage sur les résultats fixés auparavant par l'entreprise cliente.

Nous avons présenté la typologie des opérations d'externalisation sur la base de la littérature managériale existante. Par la suite, nous avons abordé la dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques.

De plus, nous avons traité l'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation et quelques éléments de comparaison aux USA et quelques pays européens. Un bref aperçu sur la réalité de l'externalisation en Algérie a été présenté en dépit de la rareté de données sur ce sujet.

²³ « Succès du 1^{er} salon de l'externalisation en Algérie », article consulté le 4 janvier 2007 sur le site : www.externaliser-algerie.com

Chapitre 2 : Facteurs d'essor, objectifs et risques de l'externalisation

Ce chapitre est organisé en plusieurs sections qui présentent de manière succincte les facteurs économiques favorisant l'essor de l'externalisation, les principaux objectifs stratégiques, financiers et organisationnels visés par les managers et leur importance relative perçue. Aussi, une ultime section présentera les principaux risques inhérents à cette stratégie.

Section 1 : Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation

Le recours à l'externalisation s'est élargi ces dernières années, en grande partie, sous l'effet des facteurs suivants:

1.1. L'impératif de création de la valeur

Le recours à l'externalisation s'est intensifié en partie sous l'effet de la pression exercée par les actionnaires qui portent de plus en plus d'intérêt à la création de valeur. Dans ce cadre, une étude réalisée en Royaume-Uni sur 83 opérations d'externalisation d'activités de service réalisées sur 52 entreprises sur la période 1991- 1997, montre que les entreprises qui externalisent pour la première fois voient leur capitalisation boursière augmenter de manière significative quand 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 (A.H. Juma'h et D. Wood, 2003).

L'externalisation est devenue la solution préférée des entreprises qui désirent améliorer leur situation financière.

1.2 La croissance des marchés de prestation de services sous l'effet de la mondialisation des entreprises

Sous l'effet de la mondialisation, les entreprises se spécialisent et confient leurs activités non stratégiques à des prestataires de service spécialisés et qualifiés pour gagner en compétitivité. Au début, l'externalisation des activités secondaires comme les services généraux se faisaient à travers des contrats de sous-traitance de faibles montants relativement, et avec plusieurs prestataires de service. Actuellement, l'externalisation de ces activités se fait de plus en plus auprès d'un seul prestataire de service qui assure plusieurs fonctions à la fois (lui-même recours à la sous-traitance en cascade). A titre d'exemple, on cite le cas d'Alcatel qui a externalisé la gestion immobilière de son siège social qui recouvre une diversité de fonctions (gardiennage, accueil, standard, climatisation, électricité, ascenseurs et restauration) auprès d'un seul prestataire de service²⁴.

Cette évolution de l'offre des prestataires de service a touché d'autres fonctions plus sensibles. C'est le cas de la logistique où les prestataires de service, de cette dernière décennie, ne mettent plus uniquement des moyens de transport et des entrepôts à la disposition de leurs clients (i.e. sous-traitance traditionnelle) mais assurent aussi leur gestion (i.e. externalisation fonctionnelle), voire même la gestion de la totalité de la chaîne logistique.

Ainsi, c'est la volonté des prestataires de service à satisfaire les besoins grandissant de leurs clients qui a fortement contribué au développement du marché de la prestation des services.

1.3. Le développement des technologies de l'information et de la communication

L'analyse économique de l'externalisation se centre sur l'arbitrage entre les coûts de coordination attachés à la production interne (*make*) et les coûts de transaction nés du recours au marché (*buy*).

La diffusion dans les années 90 des technologies de l'information et de la communication (TIC²⁵) modifie les termes de cet arbitrage. En effet, la possibilité offerte par les nouveaux réseaux, d'une prise en charge interactive à distance de processus de gestion résulte de l'invention de standards universels pour les technologies de réseau, comme TCP/IP, et pour la structuration graphique des données, comme HTML, qui augmentent globalement les capacités d'interconnecter des systèmes informatiques hétérogènes.

Ce développement a facilité la coordination intra et interentreprises ce qui a favorisé, dans une large mesure, le recours à l'externalisation. Par ailleurs, les NTIC permettent un cumul de sources d'économies d'échelle (S. Diop et Y. Papaix, 2004). Ils facilitent la circulation d'une information riche à un coût peu élevé et réduisent la nécessité de recourir à des actifs de production spécifiques. C'est le cas des fonctions paye et facturation.

²⁴ Peter Guarraia, Hernan Saenz et Emilia Fallas, « Pour des réductions de coûts qui tiennent le coup », l'Expansion Management Review, n° 145, juin 2012 p. 64.

²⁵ Les TIC comportent les outils de télécommunication, de communication interindividuelle directe ainsi que les outils informatiques de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information et les outils télématiques.

1.4. Le benchmarking : un recours de plus en plus important

Dans une perspective de recherche de performance tant économique que sociale le benchmarking²⁶ intéresse aujourd'hui de plus en plus les dirigeants d'entreprises. Cette démarche méthodologique de comparaison vise l'amélioration des performances d'une entreprise par une remise en cause systématique de son système de gestion. Son principe repose sur l'identification de facteurs clés de succès, dans une entreprise « étalon, leader » observée attentivement pour chaque maillon de la chaîne de valeur, afin d'inspirer les choix les plus pertinents et efficaces chez l'entreprise imitatrice et en transposer les principes de fonctionnement, par analogie (G. Balm, AFNOR, 1994, H.M. de Boislandelle, 1998).

Sous l'effet du recours à cette pratique de benchmarking, l'externalisation a connu un essor important. En effet, beaucoup d'entreprises ont décidé d'externaliser une partie importante de leurs activités auprès de prestataires de service spécialisés suite à un benchmarking de ces activités internes avec les meilleurs prestataires de service existant sur le marché. C'est le cas d'American Express qui a externalisé son activité télémarketing car le benchmarking a révélé :

- des coûts internes supérieurs à ceux des prestataires de service ;
- une productivité et une gestion des ressources humaines en décalage par rapport à ceux des meilleurs prestataires de service du marché ;
- des technologies trop peu flexibles par rapport à celles des prestataires de service (A. Cvitano, 1999)²⁷.

1.5. Effet de mode et mimétisme des entreprises

Le mimétisme a contribué dans l'essor de l'externalisation. Selon une étude effectuée sur soixante contrats d'externalisation de l'informatique, dans des grandes entreprises américaines, signés entre avril 1988 et août 1990, la fréquence des opérations d'externalisation avait très sensiblement augmenté à partir de septembre 1989 (L. Loh et N. Venkatraman, 1992). Cette observation a été rapprochée de la signature d'un contrat d'externalisation signé en juillet 1989 d'un montant de 500 Ms \$, entre deux grandes entreprises renommées – Eastman Kodak comme client et IBM comme prestataire de service informatique qui s'est engagé à réaliser des économies de coûts de l'ordre de 50% et prévoyait le transfert de 300 employés. Le succès de cette opération d'externalisation a poussé d'autres entreprises à imiter Kodak pour faire face aux problèmes posés par l'activité informatique notamment en termes de coûts croissant en permanence et d'évolution technologique rapide. Aussi, le mimétisme a contribué dans l'élargissement de l'externalisation au sein même de l'entreprise. L'expérience acquise par l'entreprise dans l'externalisation d'activités périphériques la poussé à externaliser d'autres activités plus proches du cœur de métier comme l'informatique.

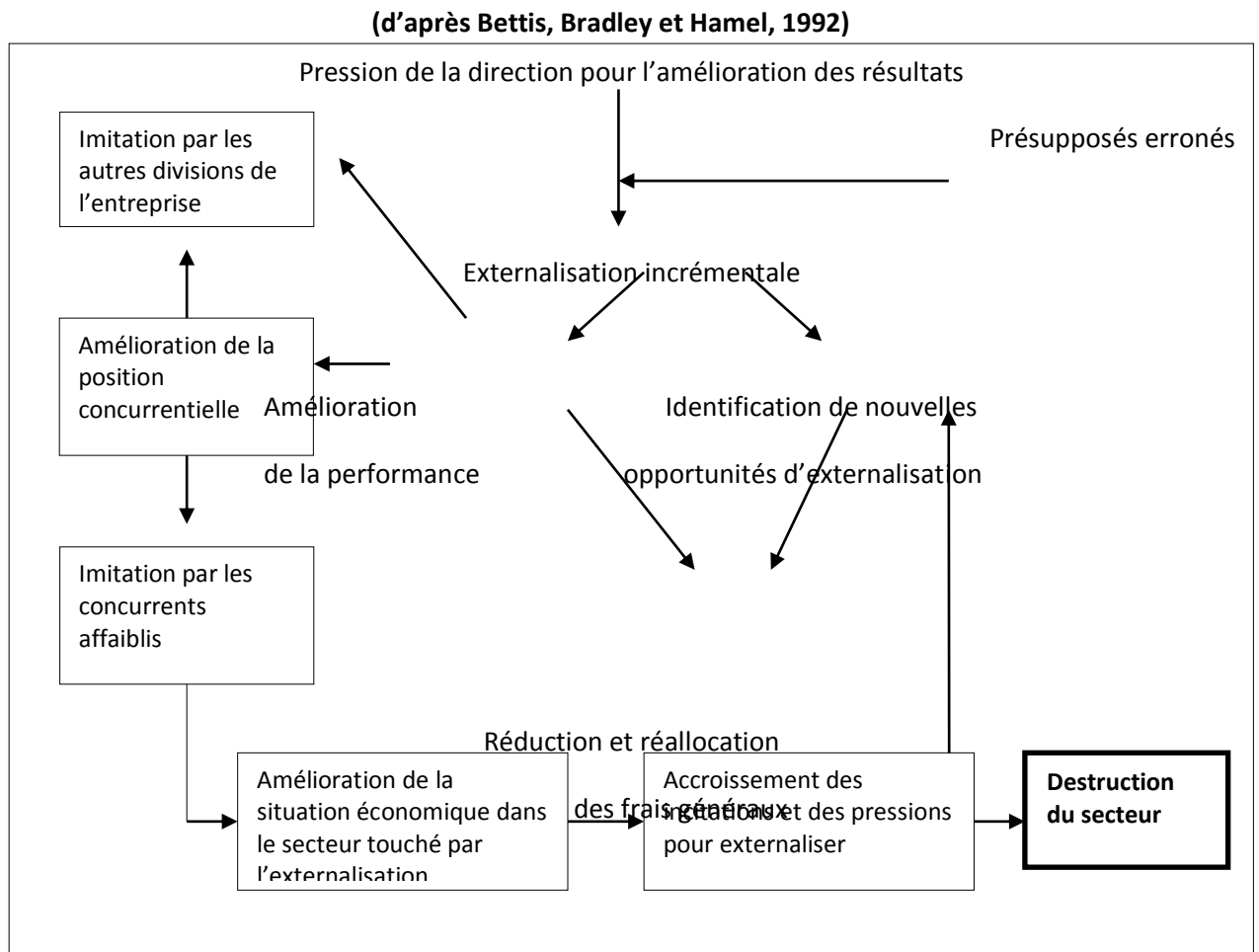
Enfin, il faut souligner que le mimétisme a certes eu un effet positif sur l'essor de l'externalisation mais a contribué à vider des pans entiers de l'économie américaine de leur

²⁶ Cette technique a été développée par Rank Xerox pour faire face à la concurrence japonaise.

²⁷ D'après Andrew Cvitano, Senior Vice Président d'American Express Company, conférence Outsourcing World Summit, 1999 in J.Barthélémy, Stratégies d'externalisation, 2004, p 39.

substance, essentiellement au profit de fournisseurs étrangers. C'est le cas du secteur de l'électronique grand public américain où la production de téléviseurs couleur a été peu à peu externalisée à partir de 1980 par la quasi-totalité des entreprises auprès de prestataires asiatiques (R.Bettis, S.Bradley et G.Hamel, 1992). Ainsi, la généralisation d'une telle situation à d'autres secteurs entraîne une dégradation de la situation macro-économique. La figure ci-dessous montre l'effet négatif du mimétisme au niveau macro-économique.

Figure n°9 : L'effet négatif du mimétisme au niveau macro-économique.



Section 2 : Les principaux objectifs de l'externalisation

Plusieurs objectifs conduisent les entreprises à s'engager dans un processus d'externalisation, dont l'adaptation aux fluctuations de volumes et de délais, l'accès à des compétences et des expertises non disponibles en interne et la réduction des coûts grâce aux économies d'échelle réalisées par un prestataire de service travaillant pour plusieurs clients. Ces objectifs managériaux d'ordre stratégique, financier et organisationnel, s'articulent autour d'une part, du recentrage sur le cœur de métier, dans une recherche de compétitivité, d'innovation et de

qualité, d'autre part, de la réduction des coûts, l'amélioration de la performance et le fonctionnement facilité de certaines activités.

2.1. Les objectifs stratégiques : le recentrage vers le cœur du métier

Les entreprises adoptent de plus en plus le mouvement de recentrage vers leur cœur de métier, et se séparent, par désinvestissement, de certaines activités et se concentrent sur les métiers dans lesquels elles disposent de compétences distinctives ou d'un avantage concurrentiel net. Dans cette logique, l'externalisation n'est que l'application d'un principe ancien, formulé par Adam Smith à la fin du XVIII^e siècle, et basé sur la logique simple de la division du travail et de la spécialisation, reprise dans les stratégies de recentrage sur le cœur de métier. Ainsi, les activités sont externalisées parce qu'elles ne s'insèrent pas dans la logique de développement de l'entreprise.

2.1.1. Le cœur du métier, avantage concurrentiel de l'entreprise

Le cœur de métier peut se définir autour des activités qui constituent l'objet même de l'entreprise, ce pourquoi elle s'est créée, et/ou celles qui contribuent le plus fortement à sa création de valeur, qu'il s'agisse de valeur économique, mais aussi de valeur ajoutée en terme de métiers, de compétences ou de savoir-faire.

Ces activités, parfois qualifiées d'activités stratégiques pour les opposer aux activités périphériques ou basiques, peuvent se caractériser par la valeur, la rareté, le caractère non imitable ou non substituable, ces quatre critères sous-tendant l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Gérer le cœur de métier consiste à faire évoluer en permanence le périmètre d'activité de l'entreprise pour accroître la valeur de l'ensemble. Le recentrage sur le cœur de métier permet une spécialisation qui conduit à une concentration des ressources sur des activités qui permettent d'obtenir un avantage compétitif.

2.1.2. Un renforcement de la capacité d'innovation

L'externalisation donne à l'entreprise cliente la possibilité de réinvestir les ressources financières libérées dans son cœur du métier, ce qui lui permet d'optimiser sa capacité d'innovation. Investir dans les activités qui contribuent le plus fortement à son avantage concurrentiel favorise une création de valeur accrue et une amélioration de la performance. D'après les différentes études menées sur les opérations d'externalisation, l'un ou l'autre objectif est, selon les cas, avancé comme premier critère de la démarche (J. Barthélemy, 2007).

2.2. Les objectifs financiers : la réduction et le contrôle des coûts

L'entreprise externalise les activités qui ne sont pas rentables ou le sont insuffisamment. Dans l'optique industrielle, ces activités consomment plus de valeurs qu'elles n'en créent (M. Porter, 1986). La réduction des coûts d'une activité externalisée peut reposer sur la spécialisation du

prestataire de service (i.e., entraînant une productivité élevée grâce à une utilisation optimale de ses matériels ou une meilleure maîtrise de la technologie), ou sur l'implantation géographique de l'entreprise cliente dans un pays où les coûts directs de main-d'œuvre sont plus faibles. Il s'agit dans ce cas d'une démarche qui prépare l'entreprise à une possible délocalisation.

Globalement, deux facteurs essentiels peuvent être distingués d'une part, les économies d'échelle réalisées par le prestataire de service, d'autre part, les économies d'investissement, à court et plus long terme, des entreprises clientes.

2.2.1. Économies d'échelle du prestataire de service

Le recours à un prestataire de service, qui cumule des prestations similaires pour différents clients permet d'atteindre une taille critique qui autorise une plus grande possibilité de négociations avec les fournisseurs et une mutualisation des équipements et du personnel. A cet effet, les prestataires de service spécialisés sont amenés à réaliser des économies d'échelle plus importantes, notamment dans le domaine de l'informatique.

Par ailleurs, s'agissant des ressources humaines, il apparaît que le prestataire de service, du fait de sa spécialisation sur l'activité, semble mieux gérer ou affecter ses personnels. Le prestataire de service spécialisé va éviter de placer le personnel le plus ancien sur des activités destinées davantage à du personnel débutant. Or, à activité égale, les salaires ne seront pas les mêmes, compte tenu de la qualification, de l'expérience et de l'ancienneté des salariés. Pour les activités plus pointues, les prestataires de service spécialisés ont l'avantage d'attirer les meilleurs talents. C'est le cas des meilleurs informaticiens qui sont plus attirés par les perspectives de carrière offertes par un prestataire de service offshore. Alors, le prestataire de service assure une meilleure gestion des carrières.

2.2.2. Economies d'investissement pour l'entreprise cliente

L'externalisation permet à l'entreprise cliente, la régulation par les coûts en remplaçant les frais fixes (i.e., investissement dans le capital humain et les équipements) par des frais variables (i.e., versement au prestataire de service de la somme correspondant à la prestation réellement consommée).

Face à un niveau de production encore insuffisant, ou dans un marché difficilement prévisible, l'entreprise peut décider d'investir ou non. Dans le deuxième cas, l'externalisation permet en particulier d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en faisant supporter par le prestataire de service les risques propres aux investissements (i.e., risque de surcoût lié au surinvestissement ou à l'inverse, risque de sous-capacité résultant d'un sous-investissement). Par ailleurs, de nombreuses opérations d'externalisation s'accompagnent d'un transfert d'équipements vers le prestataire de service qui peut générer un apport de trésorerie non négligeable pour l'entreprise externalisatrice, d'autant plus appréciable par les entreprises qui se trouvent dans une situation financière plus ou moins difficile.

2.2.3. Des conditions moins avantageuses pour les salariés

Les conditions offertes par les prestataires de service à leurs salariés sont moins avantageuses que celles offertes par les grandes entreprises, particulièrement dans les domaines commercial, comptable, financier et informatique. Ce point est l'un des facteurs essentiels de l'avantage de coût pour les prestataires de service.

Plusieurs banques américaines et anglaises externalisent aujourd'hui leur activité d'analyses financières en Inde. Grâce à l'internet, les analystes indiens disposent de la même information que leurs collègues occidentaux. Mais leur salaire est cinq à dix fois moins élevé²⁸.

2.3. Les objectifs liés à la gestion et l'organisation de l'activité externalisée

2.3.1. Une meilleure gestion de l'activité externalisée

Les activités secondaires de l'entreprise, fonctions support de la chaîne de valeur, atteignent assez peu souvent un niveau d'efficacité optimal, notamment du fait de leur non mise en concurrence avec le marché (M. Gottfredson, S. Phillips & R. Puryear, 2005). Le choix de les confier à un prestataire de service spécialisé peut améliorer leur gestion et accroître leur contribution à la performance de l'entreprise. En effet, cette décision d'externalisation peut donner à l'entreprise cliente l'occasion de reprendre le pouvoir en faisant gérer cette activité par une entité extérieure d'où un meilleur contrôle que la gestion interne. Souvent, les fonctions de support internes ne sont pas toujours les seules responsables de leur faible niveau de performance. Les raisons sont aussi liées aux utilisateurs, qui sont très exigeants, ainsi qu'à l'absence de mesures d'économies imposées par les responsables de ces fonctions vu leur faible pouvoir (Barthélemy, 2004). Ainsi, lorsqu'il est soutenu par la direction générale, un prestataire de service arrive plus facilement à imposer des règles de centralisation ou de standardisation des équipements par exemple d'où la réduction de la consommation de ressources. A cet effet, l'externalisation facilite les opérations de reengineering.

2.3.2. Accès à de nouvelles compétences et amélioration des compétences disponibles

Les entreprises sont de plus en plus exigeantes avec leurs prestataires de service notamment en matière de savoirs et savoirs faire non disponibles en interne. Avec la maturation et la professionnalisation progressives du marché, le recours aux prestataires de service permet à l'entreprise cliente l'accès à de nouvelles compétences, l'amélioration de ces compétences internes et lui évite des changements dus aux différentes restructurations opérées dans les fonctions ou activités externalisées. Les prestataires de service peuvent même réorganiser l'activité externalisée en évitant à l'entreprise cliente tous les coûts que cela entraîne. La relation de partenariat qui naît d'une telle stratégie implique un partage des risques entre les deux contractants. Néanmoins, ces gains sont maintenus lorsque l'entreprise cliente conserve un contrôle permanent sur ses activités externalisées.

2.3.3. Une meilleure gestion de la relation avec le client

Les meilleurs prestataires de service veillent sur la bonne gestion de la relation avec leurs clients en utilisant des conventions de niveau de service. Cette démarche leur permet la détection des besoins des clients et les rassurer en associant un tarif à un niveau de

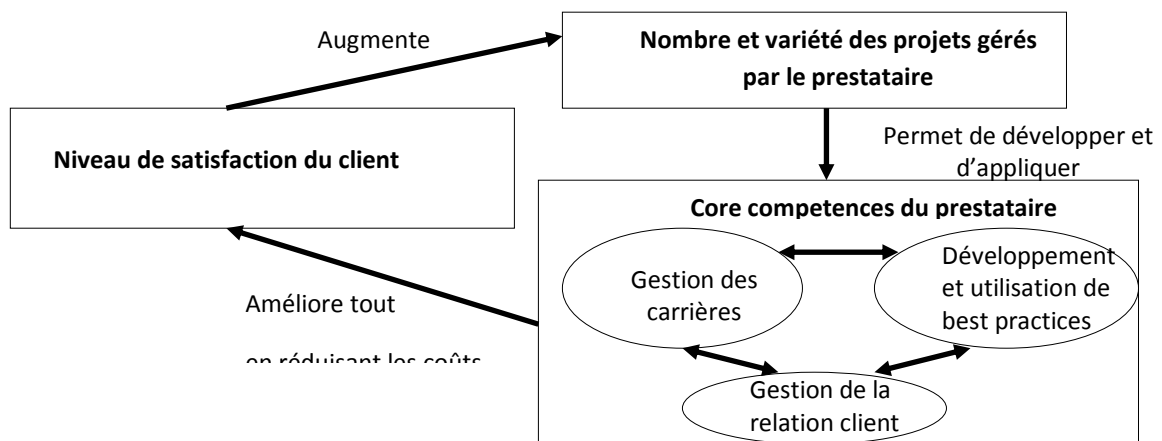
²⁸ D'après *Les Echos* du 11 mars 2003.

performance. Aussi, une bonne gestion des carrières augmente la satisfaction du personnel, d'où une meilleure relation avec le client. Ceci augmente les chances des prestataires de service de décrocher de nouveaux contrats. Le nombre et la variété des contrats des prestataires de service interagissent avec leurs compétences. L'augmentation des contrats de prestation permet de justifier l'élargissement des investissements pour le développement de nouvelles compétences susceptibles d'attirer de nouveaux clients.

La figure ci-dessous montre la dynamique des compétences des meilleurs prestataires de service.

Figure n° 10 : la dynamique des compétences chez les meilleurs prestataires

(d'après Levina & Ross, 2005)



2.3.4. La restructuration de l'activité externalisée

L'externalisation favorise aussi, la redéfinition et la restructuration complète d'une activité, atout d'importance dans la mise en œuvre d'opérations de fusion-acquisitions. C'est le cas de la fonction informatique, dont l'externalisation permet la juxtaposition de systèmes informatiques plus ou moins compatibles d'entreprises rachetées. Un prestataire unique facilite leur harmonisation au niveau de la nouvelle entité qui résulte de la fusion.

2.3.5. Une meilleure performance de l'activité externalisée

Les prestataires de service, en concentrant leurs ressources sur une seule activité, arrivent à développer un niveau d'expertises élevé et une bonne maîtrise des techniques et procédés les plus avancés (e.g. l'informatique et les télécommunications par exemple), que ne sont pas en mesure, généralement, de posséder leurs clients. Plus flexible et moins coûteux, ces nouveaux processus de création de valeur, établis par le prestataire de service, permettent à l'entreprise cliente de réaliser ses objectifs d'où l'amélioration de sa performance. Par ailleurs, l'externalisation d'une activité la rend génératrice de revenus, ce qui permet le développement de nouveaux produits et services et donc l'élargissement du porte feuille d'activité de l'entreprise cliente.

Aussi, la performance s'améliore à travers une meilleure gestion des carrières lorsque les prestataires de service utilisent du personnel jeune à la place du personnel expérimenté dans les activités basique. Il en résulte des économies non négligeables. Pour les activités plus pointues, les prestataires spécialisés ont l'avantage d'attirer les meilleurs talents.

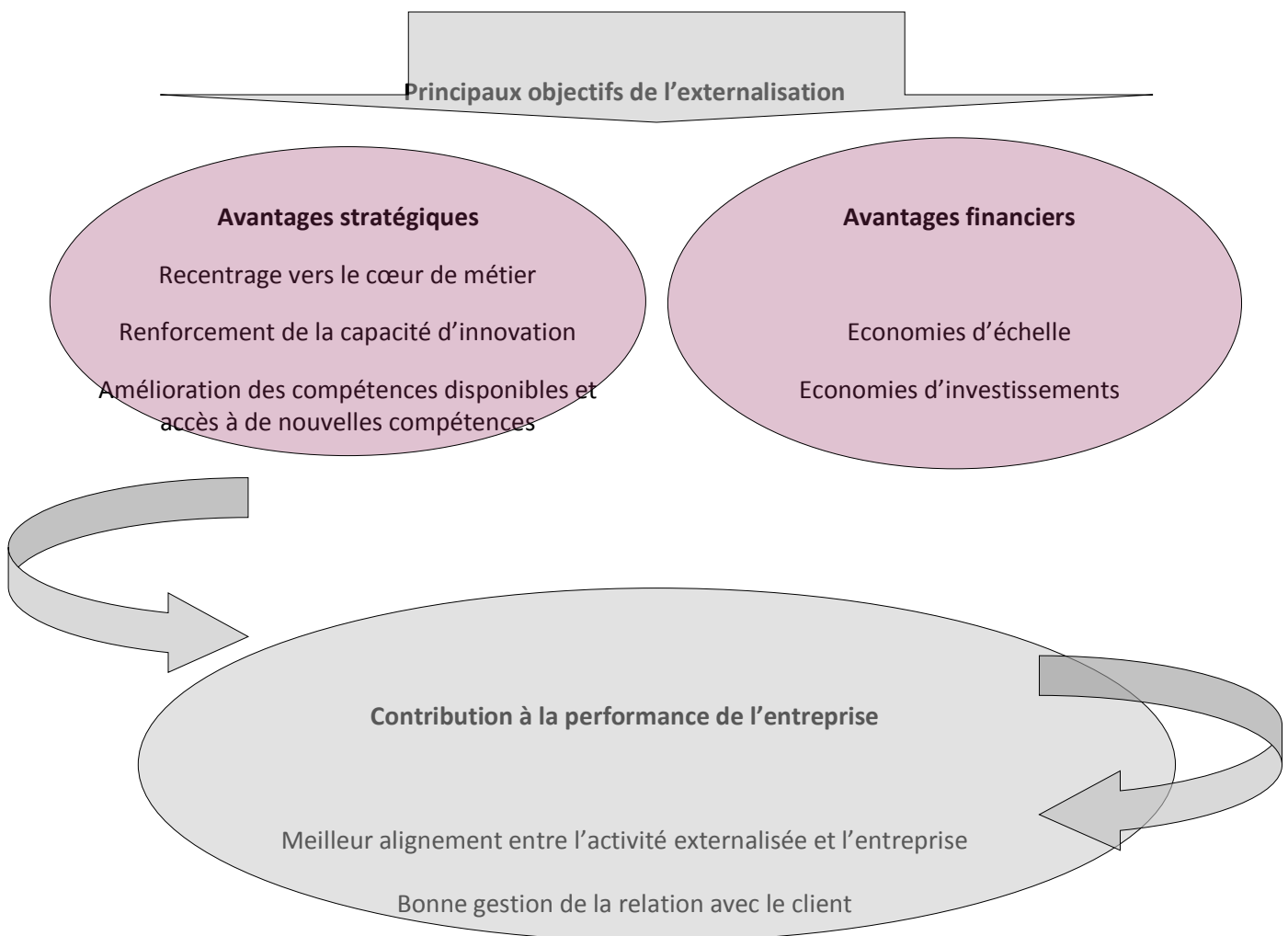
2.3.6. Le développement et l'utilisation de « *best practices* »

Les « *best practices* » sont le fruit de l'expérience des prestataires de service acquise au cours de leurs différentes missions. Cette expérience est codifiée pour pouvoir être facilement redéployées sur d'autres missions. A cet effet, les prestataires de service vont présenter des solutions plus efficaces et plus rapides à leurs clients. Le développement de « *best practices* » contribue à la formation du personnel.

Le schéma ci-dessous reprend l'ensemble des objectifs de l'externalisation.

Figure n°11 : les objectifs de l'externalisation

(d'après DiRomualdo & Gurbaxani, 1998)



Développement de nouvelles compétences fondées sur l'activité externalisée

Restructuration de l'activité externalisée

Démarche de changement fondée sur l'activité externalisée.

Développement et utilisation de best practices

2.4. Importance relative des objectifs visés par les entreprises

Selon l'étude intitulée « le directeur financier face à l'externalisation », qui a été réalisée en 2007 par Pricewaterhouse Coopers et la DFCG, les entreprises qui pratiquent l'externalisation sont motivées en premier lieu par la réduction des coûts (62% des cas) ensuite par le recentrage sur le cœur de métier (52%). En troisième position, on retrouve l'amélioration de la performance (47%) et en dernière position l'amélioration de la gestion²⁹ qui apparaît relativement en retrait (14%).

L'externalisation est l'expression d'une évolution importante de l'organisation des entreprises, qu'elles soient industrielles ou dans les services. Le recours à cette stratégie s'inscrit avant tout dans une logique financière même si elle permet une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions. Cette évolution est un facteur de flexibilité et de réactivité indispensable face aux évolutions rapides et nécessaires dans l'environnement actuel (G. Drouin, 2007).³⁰

Section 3 : les risques inhérents à la stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation comporte des risques non négligeables (B. Quélin & J. Barthélemy, 2000). Souvent, les entreprises ne sont pas sensibilisées aux risques inhérents à l'externalisation (J. Barthélemy, 2004). Ces risques sont fréquemment sous-estimés par les managers, aveuglés par l'importance des bénéfices potentiels associés à la cession de l'activité et par les bénéfices immédiats en termes de rentabilité. Ceci est dû à deux raisons :

- dans les opérations d'externalisation les bénéfices réels ne sont pas encore évalués au début, seuls les bénéfices attendus sont mis en avant ;
- les situations d'échec sont sous-représentées. Les entreprises hésitent généralement de communiquer leurs résultats lorsque l'externalisation menée à connu un échec.

Cependant, une distinction doit être faite entre :

²⁹ C'est une résultante des bénéfices stratégiques et financiers précédents.

³⁰ Georges Drouin, « Baromètre Outsourcing 2007 – pratique et tendances du marché de l'externalisation en France », étude menée en collaboration d'ERNST & YOUNG, consulté sur www.outsourcing.com le 2/11/2008.

- les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation ;
- les risques inhérents à l'activité externalisée ;
- les risques encourus par l'entreprise cliente et ceux par le prestataire de service.

Pour notre part, nous nous placerons dans la plupart des cas dans la perspective de l'entreprise externalisatrice.

L'étude « le directeur financier face à l'externalisation » faite en 1997 par Pricewaterhouse Coopers a montré que les managers supportent les risques hétérogènes suivants :

- Une dépendance par rapport au prestataire de service (70%): l'externalisation d'une activité implique sa disparition de l'entreprise d'où la dépendance de l'entreprise envers son prestataire de service. Cette dépendance diffère selon le type d'activité externalisée. Il est faible pour les activités basique et fort pour les activités sensibles.

- Une sous-performance (45%): elle peut être liée au prestataire de service quand il ne réalise pas les objectifs fixés dans le contrat, comme elle peut être liée à l'entreprise cliente en matière de circulation d'informations à travers un système formel et informel difficiles à appréhender.

- Une perte du savoir-faire et des compétences (42%): le transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire de service implique une perte d'une partie du savoir tacite accumulé en interne qui peut être dramatique pour l'entreprise notamment dans la logistique et la production.

- Un risque social (20%): ce risque est distancé par les managers même si l'externalisation est vécue comme une trahison de la part des salariés. Une résistance et un rejet se manifesté par les salariés à travers un mouvement de grèves organisés par les organismes syndicaux ou sous une forme larvée suite à une démotivation entraînant une baisse de productivité de l'entreprise.

Par ailleurs, M.J.Earl³¹ a classifié en 1996 dans un article paru dans la revue « Sloan Management Review » onze risques liés à l'externalisation. Ils sont résumés dans les principaux points suivants :

1. Mauvais management de l'activité externalisée
2. Manque d'expérience du prestataire de service
3. Incertitude liée à l'activité externalisée
4. Coûts cachés
5. Absence d'apprentissage organisationnel et d'innovation

³¹ M.J.Earl, "The risks of outsourcing IT" in Sloan Management Review , spring 1996, P

6. Indivisibilité technologique

Globalement, les risques inhérents à l'externalisation peuvent être énumérés comme suit :

3.1. Le risque du petit nombre et les risques du marché

L'externalisation implique des risques liés à la concentration du marché des prestataires de service. En effet, nombre de grandes entreprises affichent la volonté de contracter avec des prestataires de service d'envergure internationale et susceptibles de les accompagner dans le développement de leurs activités. Ceci les conduit à faire appel à un tout petit nombre de prestataires de service. Dans les télécommunications, il existe très peu d'opérateurs d'envergure mondiale et susceptibles d'accompagner des entreprises clientes dans le monde. Par ailleurs, sept à huit entreprises se partagent actuellement près de 60 % du marché de l'externalisation informatique aux Etats-Unis. En fait, deux facteurs principaux concourent à expliquer le faible nombre de prestataires de service: la relative nouveauté du phénomène et la nécessité de reprendre des actifs qui sont souvent coûteux, ce qui fait de la prestation d'externalisation une industrie capitalistique.

Moins les prestataires de service sont nombreux, plus l'entreprise cliente est dans une position délicate. En effet, il lui faudra alors obligatoirement composer avec son prestataire de service attiré, même si elle est peu satisfaite de ses performances. Cette concentration de l'offre expose les entreprises aux risques de banalisation des prestations offertes et de mauvaise réponse à la spécificité des besoins. Une situation de cartellisation pourrait survenir qui induirait la mise en place de solutions propriétaires qui empêcheraient aussi bien l'éventuelle réintégration de la fonction que la transition vers un autre fournisseur.

3.2. L'externalisation crée un lien de dépendance quasi-irréversible

Le phénomène de l'externalisation diffère très fortement de celui du « downsizing ». En effet, le « downsizing » consiste simplement à céder une activité à une autre entreprise. La relation avec l'acheteur s'arrête après l'acte de vente. En revanche, lorsqu'une entreprise externalise sa fonction informatique ou logistique par exemple, son besoin en la matière ne disparaît pas pour autant. On se trouve donc dans le cas où une entreprise serait dépendante d'une prestation qu'elle a choisie de ne plus réaliser en interne. Un exemple permet d'illustrer cette situation. En 1994, Blue Shield a décidé de mettre fin à une relation d'infogérance avec EDS³². Cette décision, pourtant fondée sur des critères rationnels (i.e., Performance insuffisante, coûts trop élevés), s'avéra rapidement irréaliste. En effet, il était impossible de changer de prestataire de service car les employés de Blue Shield s'étaient adaptés aux méthodes d'EDS, qui par ailleurs avait accumulé un savoir sur les systèmes d'information de son client. Finalement, seuls quelques points du contrat purent être renégociés, et la relation fut maintenue.

La création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude prépondérante de l'entreprise qui externalise. Naturellement, ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires de service ne surgissent qu'après un certain temps. Le développement de

³² vieille de vingt-cinq ans.

l'externalisation s'accompagne de l'opportunisme post-contractuel : le hold-up. En effet, ni l'ensemble des circonstances ni les comportements futurs ne sont prévisibles. Aucun contrat n'est complet. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de comportements opportunistes du prestataire de service est élevé.

Ainsi aux yeux de nombreux décideurs, réintégrer l'activité externalisée apparaît quasiment impossible. Une étude sur la logistique publiée en 1996 montrait que 77 % des entreprises estimaient qu'elles en seraient incapables. Nos propres données montrent que la réintégration reste possible mais génère des coûts très élevés relativement.

3.3. La perte de contrôle de l'activité

Le risque que le prestataire de service divulgue des informations confidentielles de l'entreprise pour laquelle il travaille est plus théorique que réel. En effet, les standards techniques utilisés par les prestataires de service sont souvent plus sévères que ceux de leurs clients. De plus, la réputation du prestataire de service pourrait rapidement en pâtir.

Le risque de perte de contrôle de l'activité est toutefois particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation de la fonction informatique. En effet, les services informatiques sous-tendent les fonctions de marketing, de contrôle de gestion, de gestion des stocks, etc. Les questions de la confidentialité et de la sécurité des informations sont donc des points sensibles à surveiller. Plus globalement, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière et le développement d'outils de gestion appropriés. Ces outils concernent notamment la définition des rôles ; le suivi des responsabilités respectives ; l'évaluation du service rendu ; la définition et le repérage des dérives ; le système de pénalités ; le tableau de bord de contrôle et d'audit de la fonction externalisée.

3.4. Perte d'information et de savoir-faire

Comme on l'a vu précédemment, l'externalisation est parfois entendue comme un moyen de se recentrer sur les activités jugées « stratégiques ». Cette démarche n'est toutefois pas sans risque. Comme le rappellent A. Laidet et M. Texier (1994, p.78) : « c'est un raisonnement séduisant mais théorique ». En effet, un risque important pourrait naître du fait d'externaliser une activité considérée comme périphérique avant de revenir sur son jugement. Le problème ne serait pas trop grave s'il était possible de la ré-internaliser facilement. La littérature constate toutefois que la ré-internalisation est particulièrement difficile. D'après O.E. Williamson (1998), jamais aucune entreprise n'est parvenue à ré-internaliser ses télécommunications.

La question de la perte du savoir-faire est cruciale pour les entreprises clientes (B. Quélin, 2003). Le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire de service implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revête un caractère

irréparable³³. Pourtant, gérer en interne la relation avec le prestataire de service, assurer le suivi, mettre en place le contrôle de la prestation, et faire évoluer le contrat d'externalisation requièrent de conserver les compétences nécessaires pour pleinement tirer un bénéfice de l'externalisation. A long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire (J. Barthélemy, 2007). Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée. En effet, une organisation focalisée sur quelques compétences centrales peut être très efficace à court terme mais inadaptée sur le long terme si elle a abandonné des compétences critiques pour le futur (J. Quinn, 1999). Elle sera donc particulièrement vulnérable aux changements qui pourraient survenir dans son environnement.

3.5. Le risque de sous-performance ou de non-performance

L'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance (J. Barthélemy, 2007). Ceci correspond à la situation où le prestataire de service délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte. Cette situation est perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire de service. Pour limiter un tel risque, les clients privilégient, lors de la phase de sélection du prestataire de service, les critères de l'expérience passée et de la réputation. De plus, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle (i.e. détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc.). Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre (B. Quélin, 2003). En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire de service. En outre, des mécanismes d'incitation et de pénalités trop complexes entraînent d'importantes difficultés de mise en œuvre. L'attention du prestataire de service se focalise principalement sur les éléments ou les dimensions sélectionnées plutôt que sur la performance.

Il est à noter que ce risque expose le client à une perte potentielle de son avantage concurrentiel (E. Fimbel, 2005). Si ce dernier repose sur un savoir-faire opérationnel et technique exclusif, ou bien sur un mode d'organisation typé, c'est une partie du chiffre d'affaire qui est exposé. Prenons l'exemple d'une entreprise de vente par correspondance dont la politique de marketing repose sur un message clair « Livré en 48 heures ou remboursé ». Si le transport externalisé n'est pas performant, qui prend en charge le coût de la sous-performance ? Le contenu du contrat et les moyens de sa mise en œuvre (i.e. relever les défaillances, faire jouer les clauses, pénaliser...) sont alors primordiaux.

3.6. Le risque de défaillance du prestataire : la paralysie de la fonction

Ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire de service, il peut être décomposé en trois : le risque technique (de court terme), le risque économique et financier (de moyen terme), et le risque technologique (de moyen-long terme).

Le risque technique reste principalement lié à la panne ou au problème technique qui

³³ L'entreprise se trouve rapidement dans une situation similaire à celle d'une entreprise qui n'aurait jamais réalisé cette activité en interne puisqu'elle ne dispose plus d'expertise.

interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit (i.e. site Internet de prise de commande, Intranet pour l'accès aux données de stocks et aux prix, centraux téléphoniques, plate-forme logistique...). En général, ce risque est souvent anticipé et gérable dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance (I. Renard, 2004).

Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire de service. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire de service, mais aussi de la stabilité de ses équipes comme de la qualité de son climat social.

Enfin, le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire de service à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût (M. Lacity, L. Willcocks et S. Khan, 2009). Pour l'informatique, les télécommunications, la logistique et la R&D, ce risque apparaît important. Plus le temps s'écoule, et moins cela est facilement observable par le client. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. A terme, l'un des dangers est de se voir imposer une solution prioritaire dont on ne peut facilement se défaire.

3.7. Un risque social

Les opérations d'externalisation sont très fréquemment accompagnées de transferts de personnel et de réduction d'effectifs voire même de licenciements. Il n'est alors pas surprenant que la simple annonce d'une opération d'externalisation suffise à occasionner des troubles sociaux (C. Harland, L. Knight, R. Lamming & H. Walker, 2005).

Le personnel du service informatique de la FNAC par exemple s'est mis en grève pendant trois semaines (du 25 janvier au 15 février 1996) pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements. Devant cette levée de boucliers, le projet a été gelé par la Direction Générale.

Ce type d'opposition ouverte n'est pas le seul à se manifester. L'opposition peut aussi être larvée. Dans ce cas, le personnel transféré chez le prestataire de service ou les salariés restés à l'intérieur de l'entreprise cliente contribuent de façon plus insidieuse à faire échouer l'opération (i.e. démotivation et baisse de la productivité).

En fait, le succès d'une opération d'externalisation, repose en très grande partie, sur la bonne gestion des aspects humains et sur un plan de communication. Le premier aspect concerne l'anticipation de la dimension « ressources humaines », notamment dans sa dimension contractuelle. Il est impératif de travailler avec le prestataire de service sur la gestion du risque social en traitant du redéploiement des salariés, du développement de l'activité dans le cadre du contrat et hors du contrat. En complément, l'entreprise cliente et le prestataire de service ont un intérêt évident à mettre en place une gestion fine des compétences individuelles clés (i.e. compétences techniques, qualité de l'interface entreprise cliente/prestataire de service, connaissance du fonctionnement et de l'organisation de

l'entreprise cliente, etc.). A titre d'illustration, sur la centaine de personnes que comportaient ses services informatiques avant leur externalisation, « Le Printemps » a conservé en interne une cellule de pilotage composée de quinze personnes. Ces employés (i.e. issus des services internes) ont reçu des formations pour constituer une cellule de pilotage de haut niveau.

Ces précautions et ces efforts sur le volet « ressources humaines » ont énormément contribué à la qualité du plan de communication (i.e. présentation du projet, illustration de l'offre, calendrier, tableaux comparatifs des avantages sociaux, définition du futur, etc.). Les entretiens individuels et la mise en place d'un point d'échange et de réponse aux questions du personnel contribuent à la réussite de la communication (i.e. choc de l'annonce, incompréhension, résistance).

Dans ce chapitre, nous avons commencé par une présentation des principaux facteurs favorisant l'essor de l'externalisation dont la création de la valeur, l'augmentation du nombre de prestataires de service ayant un professionnalisme et le développement des T.I.C. Ensuite, nous avons abordé les objectifs visés par l'entreprise à travers l'externalisation et ce sur le plan stratégique, financier et en termes de gestion et d'organisation de l'activité externalisée. Enfin, nous avons énuméré les principaux risques inhérents à cette stratégie. En effet, si l'externalisation est parée de nombreux tous, elle présente un certain nombre d'inconvénients liés essentiellement à une possible dépendance quasi-irréversible de l'entreprise cliente envers son prestataire de service. De plus, l'externalisation peut entraîner une perte de contrôle de l'activité externalisée, de savoir-faire, un risque social et un risque de sous-performance.

Chapitre 3 : Décision et processus d'externalisation

Si la décision d'externaliser cristallise l'attention de nombreux auteurs en stratégie et en économie, d'autres travaux se préoccupent des conditions dans lesquelles cette décision doit être mise en œuvre, pour qu'ensuite son exploitation opérationnelle produise les effets et la valeur attendus par les deux contractants. Préoccupés par la compréhension de ces dimensions nous présentons dans ce chapitre, composé de trois sections, tout d'abord l'analyse de la décision d'externalisation. Ensuite, nous ferons une analyse de la gestion de l'opération d'externalisation. Enfin, nous présenterons une approche managériale du processus d'externalisation en trois principales étapes.

Ensuite, et afin d'aboutir à une structuration analytique fiable du processus dynamique d'externalisation, nous présentons quelques exemples du processus d'externalisation adoptés par des cabinets de consulting spécialisés dans ce domaine.

Section 1 : L'analyse de la décision d'externalisation

Comme nous l'avons développé précédemment, la littérature managériale sur l'externalisation se focalise largement sur les motivations et les risques de l'externalisation.

Toutefois, des travaux académiques ont également touché des « best practices » permettant de traiter les deux thèmes suivants :

- La question de la décision d'externalisation (i.e. dans quels cas faut-il ou ne faut-il pas externaliser ?) ;
- La question de la gestion d'une opération d'externalisation (i.e. comment gérer la relation avec un prestataire de service ?)

La quasi-totalité des articles issus de la littérature managériale aborde la question de la décision d'externalisation. En règle générale, les auteurs proposent des matrices de décision à deux critères. Le croisement de ces critères permet de déterminer si l'externalisation est souhaitable.

A titre d'illustration, M. Lacity, L. Willcocks et D. Feeny (1996) croisent les pratiques managériales internes avec les économies d'échelle internes. M.J. Earl (1996) croise par exemple la contribution à l'avantage concurrentiel avec la performance des services internes.

Certains auteurs comme L. Willcocks, Fitzgerald et D. Feeny (1995) prétendent à une plus grande exhaustivité en proposant de tenir compte de six caractères.

Afin d'éviter une présentation aride de l'ensemble des matrices de décision développées dans la littérature managériale, nous avons préféré effectuer une synthèse de l'ensemble des critères qu'elles utilisent :

Tableau n° 3 : Les neuf critères de la décision d'externalisation

(d'après l'auteur)

| Critères de décision | Références |
|---|--|
| Contribution de l'activité à la formation de l'avantage concurrentiel | M.J.Earl (1996) ; J.Quinn et F.Hilmer (1994) |
| Contribution de l'activité à la différenciation | L.Willcocks et al. (1995) ; J.Quinn et F.Hilmer (1994) |
| Contribution de l'activité dans au bon fonctionnement de l'entreprise | L.Willcocks et al. (1995) ; M.Lacity et al. (1996) |
| Degré d'intégration de l'activité dans l'entreprise | L.Willcocks et al. (1995) |
| Niveau de compétence des services internes par | M.J. Earl (1996) ; L.Willcocks et al. (1995) ; |

| | |
|--|-----------------------------|
| rapport aux prestataires de service | J.Quinn et F.Hilmer (1994) |
| Niveau des économies d'échelle par rapport aux prestataires de service | M.Lacity et al. (1996) |
| Degré d'incertitude entourant le niveau d'activité et l'environnement | L.Willcocks et al. (1995) |
| Maturité de l'activité | L.Willcocks et al. (1995) |
| Niveau des coûts de transaction suite à l'opération d'externalisation | J.Quinn et F. Hilmer (1994) |

En résumé, les neuf critères présentés dans le tableau ci-dessus peuvent être regroupés en quatre pôles :

1.1. La place de l'activité dans l'organisation (critères 1, 2, 3 et 4)

Deux sous-dimensions se dégagent : la contribution à l'avantage concurrentiel et la simple contribution au bon fonctionnement de l'entreprise. Seules les activités qui contribuent peu à l'avantage concurrentiel et au bon fonctionnement de l'entreprise peuvent être externalisées.

1.2. Le niveau de performance des services internes par rapport aux prestataires de service (critères 5 et 6)

Un consensus apparaît dans la littérature managériale, selon lequel les activités mal réalisées en interne doivent être externalisées en priorité. Il est donc nécessaire de comparer la performance interne à celle du meilleur prestataire de service du marché à l'aide de mécanismes de « benchmarking ». La question qui se pose alors est celle des interactions avec le premier critère : peut-on externaliser une activité mal réalisée mais fortement intégrée dans l'entreprise par exemple ?

1.3. Les aspects technologiques (critères 7 et 8)

Ici seules les activités comportant peu d'incertitude peuvent être externalisées. A l'inverse, les activités peu matures et comportant une forte incertitude ne doivent pas être externalisées. Le raisonnement sous-jacent est qu'il est généralement difficile de connaître ses besoins futurs lorsqu'une activité comporte une forte incertitude. En outre, ce type d'activité est généralement mal maîtrisé en interne, ce qui rend difficile la gestion d'un prestataire de service.

1.4. Les coûts liés à l'utilisation du marché (critère 9)

Ce critère n'apparaît que dans l'article de J.Quinn et F.Hilmer (1994). Ces auteurs suggèrent que le recours aux prestataires de service implique des coûts de gestion non négligeables. En effet, le marché n'est pas toujours fiable et efficace ; « if supplier markets were totally reliable and efficient, rational companies would outsource everything except those special activities in which they could achieve a unique competitive edge i.e. their core competencies.

Unfortunatelyoutsourcing entails unique transaction costs....that at times may exceed the transaction costs of having the activity directly under management's in-house control", (J.Quinn et F.Hilmer, 1994,p. 47). Ces deux chercheurs soulignent donc la nécessité d'intégrer dans la réflexion en termes de coûts les autres coûts non relatifs à la production.

Section 2 : L'analyse de la gestion d'une opération d'externalisation

Outre la décision d'externalisation, la littérature managériale comporte également des « best practices » en matière de gestion d'une opération d'externalisation. Nous avons opté pour les présenter en deux temps. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la démarche d'externalisation. Dans un second temps, nous approfondissons l'aspect contractuel.

2.1. La démarche d'externalisation

Il s'agit dans cette phase d'étudier le degré d'externalisation d'une activité ainsi que le choix du prestataire de service.

2.1.1. Le degré d'externalisation

Lacity, Willcocks et Feeny (1996) proposent de distinguer quatre degrés d'externalisation :

- a. Externalisation complète « total outsourcing » : il s'agit d'un transfert des ressources et de la responsabilité de gestion de plus de 80% du budget d'une activité ;
- b. Externalisation sélective « selective outsourcing » : elle consiste à transférer les ressources et la responsabilité de gestion de 20 à 80% du budget d'une activité ;
- c. Internalisation complète « total outsourcing » : elle porte sur l'internalisation de plus de 80% du budget d'une activité après mise en concurrence avec le marché ;
- d. Internalisation de fait « de facto insourcing » : internalisation de plus de 80% du budget d'une activité résultant d'une décision jamais remise en question.

Le véritable intérêt du travail de Lacity, Willcocks et Feeny (1996) est d'avoir mis en relation le degré d'externalisation avec le succès de l'opération. Sur un échantillon de 62 opérations menées sur la fonction informatique au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, ils obtiennent les résultats suivants :

L'externalisation sélective (69% de succès) doit être préférée à l'internalisation totale (66% de succès) et surtout à l'externalisation totale (14% de succès). Même si l'opérationnalisation du succès d'une opération d'externalisation en termes de réduction des coûts est forcément limitée, ces résultats montrent que l'externalisation de l'ensemble d'une fonction est à proscrire. Les composantes les plus stratégiques doivent impérativement être gardées en interne.

Tableau n°4 : Type d'externalisation et résultat financier de l'opération

(d'après Lacity, Willcocks et Feeny, 1996, p.13)

| | Externalisation complète | Internalisation complète | Externalisation sélective | Total |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------|
| Réduction de coûts atteinte ou dépassée | 2 | 10 | 23 | 35 |
| Pas de réduction de coûts | 6 | 5 | 7 | 18 |
| Résultat financier non déterminé | 6 | 0 | 3 | 9 |
| Total | 14 | 15 | 33 | 62 |

2.1.2. Le choix du prestataire de services

La question de la meilleure méthode à suivre pour choisir un prestataire de service est rarement abordée dans la littérature managériale. Il existe toutefois une étude de cas de J. Cross (1995) décrit dans le détail la démarche suivie par British Petroleum Exploration (BPX). Cette démarche peut être résumée de la façon suivante. Dans un premier temps, un questionnaire « Request for Information » contenant plus de trente questions très diverses (i.e. culture, stratégie, politique de ressources humaines....) a été envoyé à une centaine de prestataires potentiels. Les réponses retournées par soixante-cinq d'entre eux ont permis à BPX de se constituer une véritable base de données sur l'état du marché de l'externalisation. Seize entreprises ont été retenues suite à ce premier filtrage. Après une série d'entretiens avec chacune d'entre elles, la liste a été réduite à six. Puis il a été demandé aux six prestataires potentiels de se regrouper (i.e. selon leurs compétences et affinités) pour proposer des offres de prise en charge complète de l'informatique de BPX. Cinq offres ont été faites, parmi lesquelles BPX a retenu la plus intéressante.

L'exemple de l'entreprise BPX est intéressant à plus d'un titre. Outre la démarche suivie, il est représentatif d'une tactique consistant à traiter simultanément avec plusieurs prestataires de service. En effet, externaliser vers un seul prestataire de service présente deux risques à savoir se trouver à la merci du prestataire unique d'une part et ne profiter que d'un service moyen d'autre part car un prestataire unique peut difficilement être performant dans tous les domaines. L'idée d'entreprises comme BPX a donc été de faire travailler plusieurs prestataires de service en même temps : « Multiple IT suppliers that act as one- is the cornerstone of our outsourcing strategy » (J. Cross, 1995, p.95). A titre d'illustration, BPX a simultanément transféré ses activités à Sema Group (spécialiste des centres de traitement de données et des applications classiques), Science Applications International Corporation (expertise des applications scientifiques de haut niveau) et Syncordia (spécialiste des télécommunications). Le succès de l'opération est patent puisque les dépenses informatiques ont été ramenées de 360 millions de dollars en 1989 à 132 millions de dollars en 1994. Il faut noter à ce sujet que deux ans avant d'externaliser à grande échelle, BPX avait commencé par effectuer de petites opérations ponctuelles.

2.2. Le contrat d'externalisation

2.2.1. Son rôle

Il faut noter que la contractualisation en matière d'externalisation était complètement négligée dans les premières opérations d'externalisation. En effet, le contrat fondateur conclu par Eastman Kodak avec IBM en 1989 par exemple ne comportait que six pages et restait très vague. De nombreux managers en ont hâtivement conclu que la question contractuelle ne jouait qu'un rôle secondaire dans l'externalisation. En 1996, 23% des opérations d'externalisation logistique se faisaient sans le moindre recours à la contractualisation (Revue Logistique et Management, 1996).

A l'origine, on part avec des conceptions relativement simples en matière de contrats d'externalisation. Deux recommandations émergent notamment :

Les contrats doivent être de long terme (dix ans) afin de permettre aux prestataires de service de digérer la reprise des actifs de leurs clients.

Le montant total doit être fixé à l'avance de même que l'ensemble des prestations qui seront fournies. En effet, les prestations qui ne figurent pas dans le contrat sont généralement facturées en supplément : « a typical outsourcing arrangement....works like this : the vendor tically charges a fixed fee for a pre-specified number of services known as the « baseline ». The customer is guaranteed that there is costs for this baseline will be fixed over the contract duration, typically five or ten years. During the contract, period, services not included in the baseline may be purchased from the vendor for an excess fee. Deals are often sweetened with financial incentives» (M. Lacity et R. Hirschheim, 1993, p.74).

2.2.2. Les conseils fournis en matière de contractualisation

Peu à peu la littérature va rentrer dans le détail des clauses nécessaires pour rédiger un bon contrat d'externalisation. En effet, il est rapidement apparu que les contrats mal définis (i.e. « ill-defined relational contracts ») sont fréquemment la cause de coûts supérieurs et de

niveaux de services inférieurs à ceux souhaités (L. Willcocks et C.J. Choi, 1995). La plupart de ces conseils se trouvent dans le travail de M. Lacity et R. Hirschheim (1993). D'après ces deux auteurs, quatorze conseils doivent être suivis lors de la rédaction d'un contrat d'externalisation :

1. Refuser le contrat standard du fournisseur ;
2. Ne pas signer de contrats incomplets car le fournisseur n'a aucune obligation légale de modifier le contrat, même s'il a été signé sous la pression du temps ;
3. Engager des experts en externalisation car ils permettront d'éviter d'avoir à payer des frais supplémentaires en cas de prestations non prévues dans le contrat ;
4. Mesurer toutes les activités durant une période de référence « baseline period » afin de préciser la prestation qui sera délivrée ;
5. Développer des mesures de niveau de services ;
6. Mettre en place des rapports de niveau de service ;
7. Mettre en place des procédures d'escalade pour régler les conflits éventuels ;
8. Mettre en place un système de pénalités en cas de non-respect du contrat (i.e. pénalités croissantes en cas de défaillances répétées) ;
9. Essayer de prendre en compte la baisse constante des coûts de la technologie ;
10. Intégrer dans le contrat les éventuelles fluctuations du volume d'activité ;
11. Sélectionner avec soin son interlocuteur chez le prestataire de service ;
12. Inclure une clause de sortie du contrat, imposant au prestataire de service son assistance pour remettre en place un service interne ;
13. Se méfier des clauses indiquant que tout changement de fonctionnalités est facturé ;
14. Accorder une grande attention à la gestion du personnel.

Les recommandations de M.Lacity et R.Hirschheim (1993) s'avèrent assez disparates. On y trouve aussi bien des conseils portant sur les clauses à inclure dans le contrat (i.e. mesures de niveau de service, procédures d'escalade, pénalités,...) que des conseils de management plus généraux (i.e. faire appel à des consultants spécialisés, bien gérer le personnel externalisé...). Cette hétérogénéité est typique des recommandations issues de la littérature managériale, dont la parcimonie n'est pas le point fort. En fait, le travail de M.Lacity et R.Hirschheim est représentatif de l'idée simple qui a émergé peu à peu dans la littérature managériale : la rédaction et le suivi des contrats d'externalisation doivent être particulièrement soignés si l'on souhaite qu'une opération d'externalisation soit couronnée de succès.

En matière empirique, il n'existe qu'une seule véritable étude explicitement centrée sur les contrats d'externalisation. Sur un échantillon de trente-quatre opérations d'externalisation menées aux Etats-Unis, C.Saunders, M. Gebelt & Q. Hu (1997) étudient l'impact de la forme du contrat sur le succès des opérations. La conclusion principale de ces auteurs confirme ce que nous venons de préciser : un contrat détaillé est toujours préférable à un contrat non détaillé. Cette constatation est valable dans tous les cas, c'est-à-dire quel que soit : le type de relation

avec le prestataire de service (i.e. relation de type client-fournisseur ou relation de type « partenariat » ; le type de fonction externalisée (i.e. « core » ou « commodity ») et le type de critère permettant d'évaluer le succès de l'opération (i.e. indicateur global, indicateur de réduction des coûts ou indicateurs de succès du recentrage stratégique).

Section 3 : l'approche managériale du processus d'externalisation

L'externalisation suppose une démarche de long terme passant par de nombreuses étapes pour sa mise en œuvre effective (i.e. préparation de la démarche, information-consultation interne, définition d'un cahier des charges, recherche et choix d'un prestataire de service, détermination des clauses contractuelles, etc.).

Il s'agit en effet d'un projet complexe qui imbrique étroitement des métiers, des acteurs, des enjeux sociaux, économiques et stratégiques. Les contrats d'externalisation sont conclus en moyenne pour une durée pluriannuelle. Si, en principe, la réversibilité de l'externalisation est toujours possible, dans les faits, la probabilité d'un retour en interne de l'activité s'avère assez faible, d'une part dans la mesure où l'externalisation résulte d'une décision stratégique, longuement réfléchie, d'autre part en raison de la potentielle déperdition de compétences en interne.

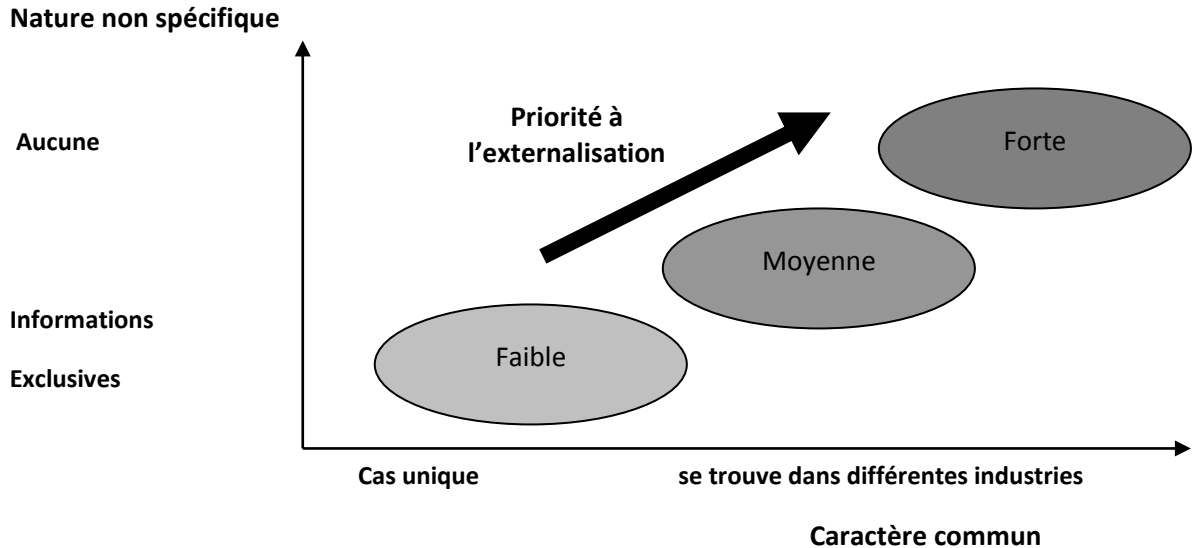
Ainsi, dans sa prise de décision d'externalisation, l'entreprise est appelée à collecter, étudier et analyser un certain nombre d'informations et ce dans le cadre d'une démarche claire. M. Gottfredson, S. Phillips & R. Puryear (2005), identifient trois phases successives : identification du cœur de métier de l'entreprise, estimation des performances des activités et enfin la vérification de la faisabilité de l'externalisation.

3.1. Identification du cœur de métier

L'entreprise doit définir le type d'avantage concurrentiel sur lequel elle compte établir sa stratégie. Elle doit décomposer ses activités en bases d'expérience au sens de M. Bouche (1988) et procéder à des comparaisons, élément de coût par élément de coût, pour savoir s'il est moins coûteux et donc plus rentable d'internaliser ou d'externaliser ses activités. Il s'agit de délimiter le périmètre stratégique de l'entreprise composé des activités que réalise l'entreprise à moindre coût et avec une qualité supérieure à ces concurrents. Avant, d'adopter une opération d'externalisation l'entreprise doit déterminer la nature spécifique de sa capacité et le caractère commun de son activité. La figure ci-dessous montre la grille d'opportunité d'externalisation dans laquelle le manager peut repérer les fonctions externalisables et celles qui ne doivent pas l'être. L'axe vertical correspond à la nature spécifique de l'activité, alors que l'axe horizontal correspond à son caractère commun dans le secteur d'activité. Plus une fonction ne présente aucune nature spécifique et un caractère commun avec plusieurs secteurs d'activités mieux elle se prête à l'externalisation.

Figure n°12 : Faire ou faire faire

(M.Gottfredson, S.Phillips & R.Puryear, 2005, p 13)



Le périmètre idéal du cœur de métier de toute entreprise n'est ni intangible ni intemporel, il évolue en permanence. Dans cette phase les managers se posent deux questions principales pour déterminer les activités à externaliser à savoir :

- Si des concurrents venaient à imiter nos produits quels seraient les risques pour l'entreprise ?
- Notre capacité est-elle en mesure de générer sur la durée une valeur supérieure à celle produite par la concurrence ?

Pour juger du caractère commun de l'activité, les managers doivent savoir ce qui se fait dans d'autres entreprises ou dans d'autres branches industrielles pour identifier les fonctions où les prestataires de service ou fournisseurs permettent un gain dans un ou plusieurs secteurs. Lorsque les managers d'entreprise situent, sur une grille d'opportunité d'externalisation, chacune des activités de l'entreprise ils peuvent alors évaluer ses capacités. Ainsi, lorsque l'entreprise est la plus qualifiée dans une fonction elle peut envisager de la réaliser pour le compte d'autres entreprises (i.e. elle devient prestataire de service). Dans ce cadre, l'entreprise cherche à devenir plus compétitive en se spécialisant sur son cœur de métier et ce en focalisant ses ressources sur ses compétences spécifiques (B. Quélin, 2003).

3.2. Estimation des performances des activités

Il s'agit de savoir jusqu'à quel point chacune des capacités ou fonctions de l'entreprise répond aux critères de coût et de qualité par rapport aux prestataires de service ou fournisseurs et aux concurrents les plus performants. Ceci permet à l'entreprise de savoir si ses capacités sont suffisantes ou non et donc déterminer les écarts à combler. Il s'agit d'analyser

les actifs dont l'entreprise en a besoin et examiner leur meilleure configuration assurant son développement.

La figure n° 13 explique cette phase et montre que les activités appartenant à la partie supérieure gauche devront être externalisées à des prestataires de service moins coûteux.

Figure n°13 : Grille d'évaluation des capacités de l'entreprise (ibid, p. 14)

| | | | | |
|--|--|---|--|---|
| S a v o i r | Supérieur à ce qui est nécessaire | Externaliser pour réduire les coûts; au besoin, sacrifier la capacité | | Songer à créer une nouvelle entité (si adjacente au cœur de métier) |
| | | Externaliser pour réduire les coûts | | |
| F a i r e | Suffisant | Externaliser pour améliorer la qualité et réduire les coûts | Externaliser pour augmenter la capacité au détriment du coût | |
| | Insuffisant | | | |
| | | Supérieur | Egale à | Inférieur |

Coût par transaction par rapport à la moyenne du secteur

En effet, le coût de transaction dans l'axe horizontal est supérieur à la moyenne du secteur et la qualité (savoir-faire) dans l'axe vertical est supérieure à ce qui est nécessaire. Aussi, les activités qui se situent dans le coin inférieur gauche (coûts élevés et qualité insuffisante) doivent être externalisées pour réduire les coûts et améliorer la qualité. Cette grille d'évaluation des capacités de l'entreprise montre que si le coût par transaction est suffisamment faible et le niveau de qualité suffisamment élevé l'entreprise doit envisager de vendre cette capacité comme une entité séparée.

3.3. Vérification de la faisabilité

Il s'agit de voir si l'activité jugée externalisable peut l'être effectivement sans perte de qualité. L'étude du problème de proximité et son impact sur le plan financier et en termes de temps diffère selon le type d'activité. Les activités ne nécessitant pas de proximité représentent de bonnes candidates pour l'externalisation.

Ces trois étapes permettent au décideur de déterminer les capacités à conserver en interne et les activités à confier à un prestataire de service qui assure la réalisation des produits avec une meilleure qualité et à moindre coûts. La non prise en considération de l'une de ces étapes peut entraîner l'échec de l'opération d'externalisation. Selon l'étude effectuée

par le bureau de consulting américain Bain³⁴, sur un grand nombre de grandes et moyennes entreprises européennes, américaines et asiatiques, près de la moitié de ces entreprises ayant eu recours à l'externalisation avouent que cette opération n'a pas répondu à leurs attentes. 10% déclarent être satisfaites des économies de coûts et 6% seulement affirment être très satisfaites globalement. Les résultats de cette enquête sont dus au fait que la plupart des entreprises continuent à prendre leur décision d'externalisation d'une manière fragmentaire sans une vision stratégique d'ensemble visant le maintien de la compétitivité de l'entreprise.

Dans cette première partie, composée de trois chapitres, nous avons commencé par présenter les différentes définitions du concept d'externalisation et ses différentes formes. Aussi, nous avons mis en relief l'élargissement de l'éventail de son utilisation dans quelques pays et les principaux facteurs favorisant son essor. Ensuite nous avons présenté les principaux objectifs de cette stratégie sur le plan stratégique, financier et organisationnel ainsi que les principaux risques qu'elle peut entraîner. Enfin, nous nous sommes focalisés sur l'analyse de la décision d'externalisation, la gestion de cette opération et l'approche managériale de son processus. Ces éléments introductifs nous permettront de mieux comprendre le cadre théorique retenu pour cette recherche et qui fera l'objet de la deuxième partie.

³⁴ in M.Gottfredson, S.Phillips &R.Puryear , « Strategic Sourcing, from periphery to the core », in Harvard Business Review, february 2005.

PARTIE II : Cadre théorique et méthodologique

Sous les hypothèses de l'axiomatique libérale qui se fonde sur la liberté (i.e. l'autonomie) et l'égalité (i.e. rationnelle et informationnelle) des individus, le marché est une institution non organisée³⁵ et un espace de coordination et de régulation socialement optimal pour la réalisation des intérêts à la fois le moins contraignant et le plus efficace. Parallèlement, l'entreprise est considérée comme une organisation au sens où l'allocation des ressources internes se pratique selon une décision hiérarchique plutôt que par un tâtonnement marchand spontané. Ces axiomes sont à l'origine de toutes les théories modernes de l'entreprise. Si l'on ne part pas de là, on décrit un arbre, mais pas l'essentiel, c'est-à-dire les racines qui le nourrissent. L'essentiel des techniques de gestion prennent sens à partir de la conception duale associant l'individu et le marché.

Au sein d'une organisation, l'autonomie des volontés est réduite par les ordres reçus, les obligations, les devoirs à accomplir, en même temps que l'information est contrôlée, captée, filtrée. Il se pose ainsi un problème de gouvernement des individus qui, par définition, n'existe pas sur le marché. Alors, des modes de coordination et de régulation économiques vont apparaître pour permettre plus d'efficacité. Il s'agit du modèle contractualiste de l'entreprise basé sur le développement de trois théories : la théorie des droits de propriété qui s'interroge sur l'espace dans le modèle libéral. Elle postule que la propriété privée réalise concrètement l'autonomie des individus, mais de ce fait, elle limite cette autonomie.

La T.C.T s'intéresse au temps des échanges, à leur durée et limite de ce fait la rationalité des individus. Cette théorie nous sera utile pour conceptualiser l'externalisation comme un mode de gestion des ressources novateur.

Enfin, la théorie de l'agence analyse le transfert d'information au sein des organisations et permet de faire le lien entre elles et le marché. Dans ce sens, elle nous permettra de cerner certaines caractéristiques principales de la relation entre l'entreprise cliente (i.e. externalisatrice) et son prestataire de service, à savoir: l'asymétrie d'information et le conflit d'intérêt.

Une autre grille d'analyse de la théorie évolutionniste (R. Nelson & S. Winter [1982], G. Dosi et al. [1988], S. Freeman [1990], D. Teece et al. [1994]). Celle-ci sera explorée à travers la

³⁵ L'allocation des ressources se fait spontanément selon l'offre et la demande.

théorie de la ressource et des compétences qui insiste sur les limites cognitives des organisations. Elle souligne, en conséquence, que dans le but de maintenir leur avantage concurrentiel, les entreprises doivent consacrer leurs efforts aux seules activités ou fonctions qu'elles maîtrisent et qui constituent le cœur de leur métier, et donc qui doivent rester internaliser, laissant au marché, à travers le recours à l'externalisation, le soin de coordonner les activités ou les fonctions les plus étrangères des unes aux autres.

L'objet de cette théorie est de déterminer les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cette théorie stipule que les différences de performance entre les entreprises, appartenant au même secteur d'activité, peuvent être dues à des différences de ressources (i.e. physiques, technologiques, humaines, organisationnelles et réputation) et de compétences (i.e. combinaison de plusieurs ressources visant la réalisation d'une activité). Pour considérer une ressource ou une compétence comme étant stratégique il faut qu'elle permette la construction d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Pour cela quatre conditions doivent être réalisées : valeur, rareté, imitabilité imparfaite et substituabilité imparfaite.

Ainsi, dans le cadre de cette théorie l'amélioration de la performance passe par la détermination des activités ou des fonctions à externaliser suite à une évaluation rigoureuse visant à déterminer les points forts où l'entreprise dispose d'une échelle suffisante de compétences différenciées d'une part et les points faibles d'autre part.

Toutefois, dans l'objectif d'établir un cadre théorique et méthodologique de notre étude, cette seconde partie sera consacrée à l'étude des trois théories citées ci-dessus. Ainsi, cette partie sera composée de cinq chapitres. Les deux premiers étudieront de manière succincte les fondements des théories des coûts de transaction et d'agence respectivement; le troisième chapitre concernera les soubassements de l'approche par les ressources et les compétences. Le quatrième chapitre sera consacré aux hypothèses de recherche retenues, au cadre général de notre modèle d'analyse et à l'opérationnalisation des variables latentes.

Enfin, le dernier chapitre est dédié au cadre méthodologique et stratégie de recherche.

Chapitre 1 : L'apport de la théorie des coûts de transaction (T.C.T)

La théorie des coûts de transaction est aujourd'hui repérable comme un système de justification théorique autonome : depuis les travaux de R.Coase (1937) jusqu'à ceux de O.E.Williamson (1994), elle s'est constituée un discours analytique solide, dont la référence et l'utilisation sont à présent généralisées. Cette théorie nous permettra de traiter simultanément les questions de la décision et du management des opérations d'externalisation. Pour cela, il est toutefois nécessaire de faire appel à ses développements les plus récents : les travaux sur les formes hybrides (O.E.Williamson, 1991) et sur les contrats de long terme (P.Joskow, 1985, 1987 et 1988). Cette théorie des coûts de transaction étendue nous permettra notamment d'étudier la question contractuelle, souvent délaissée par la littérature managériale (Ring, 1997, p. 21).

Dans ce chapitre, nous traiterons successivement les questions suivantes :

Quelles sont les principales raisons qui permettent de trancher l'alternative entre continuer de réaliser une activité en interne et l'externaliser ?

Quel sont les risques inhérents au fait de confier à un prestataire de service une activité importante pour le bon fonctionnement d'une entreprise ?

Section 1 : Origine et principaux concepts de la T.C.T

1.1. Les travaux de R.Coase

L'article de R.Coase, « The nature of the firm », publié en 1937 a été à l'origine de l'intégration du calcul économique pour expliquer la préférence pour l'organisation plutôt que pour le marché : il y a des entreprises lorsqu'il est moins coûteux de contracter directement entre individus que de laisser faire le marché pour effectuer une transaction. Ce jeune économiste formé par la London School of Economics, à la discipline néoclassique note que les économistes ne sont pas encore parvenus à justifier l'existence de la firme et propose sa propre explication. Il précise que l'utilisation du marché comme la firme est coûteuse. C'est en fait la comparaison entre le coût d'utilisation du marché (i.e. système des prix) et le coût

d'utilisation de la firme (i.e. système de management) qui détermine le choix du marché ou de la firme comme mode d'organisation des transactions. Dans un second temps, R.Coase raisonne en termes marginalistes pour définir la frontière entre la firme et le marché : une entreprise tend à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts de gestion d'une transaction supplémentaire en son sein deviennent égaux aux coûts de la réalisation de cette transaction sur le marché ou dans une autre firme (R.Coase, 1937).

1.2. Le modèle central de Williamson

Williamson intègre également des apports issus d'autres courants théoriques :

- Les travaux de Commons et de l'école Institutionnaliste américaine
- Les travaux de Simon et de la théorie comportementale des organisations (i.e. le recours à la rationalité limitée ainsi qu'à l'opportunisme des individus comme hypothèses fondamentales) ;
- Les travaux de Chandler et de l'école historique des affaires.

Williamson part d'une constatation simple : l'article fondateur de R.Coase (1937) a été beaucoup cité mais n'a pas été beaucoup utilisé (O.E.Williamson, 1979). Tout le mérite de Williamson est d'avoir développé une théorie de la frontière entre le marché et la firme à partir de l'intuition de R.Coase (i.e. la prise de conscience de l'existence de coûts à l'utilisation du marché et de la firme). Selon Williamson, les coûts liés à la réalisation de toute activité peuvent être divisés en deux catégories : les coûts de production et les coûts de transaction. Le postulat central de la théorie des coûts de transaction est le suivant : les transactions ont lieu par l'intermédiaire du marché jusqu'à ce que la somme des coûts de transaction et des coûts de production devienne trop élevée par rapport à la firme (i.e. market failure).

1.3. Les principaux concepts de la T.C.T

La théorie des coûts de transaction repose sur un petit nombre de concepts dont nous rappelons ici les définitions. Ces trois concepts sont la transaction, les coûts de transaction et la structure de gouvernance.

1.3.1. La transaction

Selon O.E.Williamson (1979), une transaction intervient quand un bien ou un service traverse une interface technologiquement séparable, qu'une étape de l'activité se termine et qu'une autre commence. O.E.Williamson définit de façon relativement large le terme « transaction ».

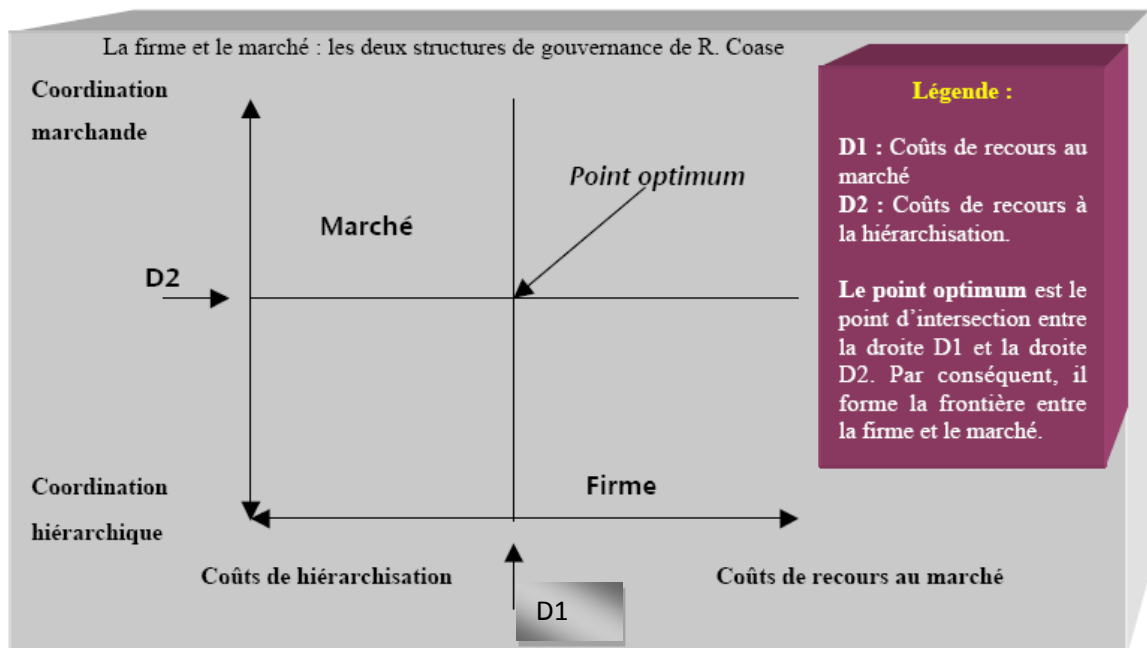
1.3.2. Les coûts de transaction

Deux catégories de coûts de transaction peuvent être distinguées. Les coûts de transaction ex ante sont les coûts encourus avant qu'une transaction ne se déroule ; ils correspondent aux coûts de recherche d'un fournisseur puis de l'établissement d'un contrat entre un client et un fournisseur. Les coûts de transaction ex post sont les coûts encourus lors du déroulement d'une transaction. Ils correspondent aux coûts de suivi du contrat passé avec un fournisseur ainsi qu'aux coûts liés à l'incomplétude du contrat (cf. par exemple la renégociation du contrat s'il n'a pas su s'adapter efficacement à l'évolution de l'environnement).

1.3.3. La structure de gouvernance

La structure de gouvernance est le cadre contractuel explicite ou implicite dans lequel s'inscrit une transaction (O.E. Williamson, 1985). Dans son ouvrage de 1975, O.E. Williamson opposait deux structures de gouvernance (i.e. le marché et la hiérarchie) et considérait que les formes intermédiaires n'étaient pas viables. A partir de 1985, il intègre dans ses travaux les structures de gouvernance hybrides. Les contrats de long terme, les alliances ou les joint-ventures sont des exemples de structures de gouvernance hybrides. En outre, il pose que les transactions sont distribuées de façon uniforme entre les deux pôles (i.e. le marché et la hiérarchie).

Figure n°14 : La firme et le marché, deux structures de gouvernance.
(d'après R.Coase, 1937)



Section 2 : Les facteurs fondateurs de la T.C.T

La théorie des coûts de transaction repose sur deux types de facteurs : les facteurs comportementaux et les facteurs environnementaux (O.E. Williamson, 1975). Les facteurs comportementaux sont au nombre de deux : la rationalité limitée et l'opportunisme des individus. Les facteurs environnementaux sont également au nombre de deux : le degré d'incertitude / de complexité de l'environnement et le nombre de fournisseurs.

2.1. La rationalité limitée

O.E. Williamson se réfère ici aux travaux d'H. Simon (1965), pour qui les individus sont limités par leurs capacités cognitives dans l'exercice de leur rationalité. Il en résulte des implications importantes en matière de coûts de transaction. En effet, si tout acteur poursuit la satisfaction de son intérêt, il ne dispose néanmoins que d'informations imparfaites et possède des capacités restreintes de collecte, de mémorisation et de traitement de l'information. Pour ces raisons, les acteurs sont « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée » (H. Simon, 1957). Comme la rationalité limitée rend impossible la rédaction de contrats complets (i.e. prévoyant ex ante tous les événements susceptibles d'intervenir pendant leur durée de vie), des coûts de transaction élevés sont générés par leur inadaptation à l'évolution de l'environnement.

2.2. L'opportunisme

Par opportunisme, on entend « une recherche d'intérêts personnel qui comporte la notion de tromperie » (O.E. Williamson, 1994, p.70). Passons sur la notion de tromperie, qui est difficile à examiner, dans la mesure où elle renvoie à des règles de conduite, sans expliciter leur origine.

Il faut noter que c'est la recherche de l'intérêt privé qui constitue l'explication de l'opportunisme. Dès lors que l'intérêt privé motive les acteurs, il n'y a aucune raison de penser qu'il ne les conduira pas à agir contre l'intérêt des autres. Le soupçon d'opportunisme est au cœur du modèle libéral. Cela ne signifie pas que tous les acteurs sont opportunistes.

Cela signifie qu'ils peuvent tous l'être, parce qu'ils sont tous supposés rationnels et calculateurs. Cette simple possibilité induit un second niveau d'incertitude : les individus ne sont jamais sûrs, dans le temps, de ce que sera le comportement d'autrui, y compris si celui-ci

s'est engagé contractuellement. Ici, le temps s'introduit donc pour expliquer les doutes. Car si les relations économiques avaient lieu instantanément, il n'y aurait pas de problème d'opportunisme : le comportement effectif se confondrait avec le comportement attendu. Or les relations entre partenaires économiques se déroulent dans une durée parfois longue. Durant cette période, des individus peuvent :

- Soit ne pas révéler des informations défavorables lorsqu'ils contractent : c'est l'information cachée (i.e. adverse selection ou opportunisme ex ante chez O.E. Williamson) ;
- Soit se comporter de manière négligente après avoir contracté : c'est le risque caché (i.e. moral hazard ou opportunisme ex post).

Dans la tradition libérale issue de Smith, la recherche de l'intérêt privé est un facteur positif sur les relations, par la vertu cathartique du marché, qui élimine en quelque sorte les escrocs et les autres mauvais sujets (F. Bidaut, P.Y. Gomez & G. Marion, 1995). Chez O.E. Williamson (1994), la conception est plus pessimiste : quand bien même les acteurs sont honnêtes, la possibilité qu'ils ne le soient pas suffit à entraîner des comportements de défiance, et donc, nous le verrons, des structures de contrôle de la relation.

D'une part il est physiquement impossible de posséder une connaissance exhaustive du futur au moment des échanges et donc il faut prendre des décisions adaptatives et séquentielles. D'autre part, considérer les contrats comme des promesses relève de la naïveté et il faut organiser les échanges de manière à créer des garanties (i.e. safeguards).

Tableau n°5 : Les hypothèses comportementales conduisant à la contractualisation (d'après O.E. Williamson, 1985)

| | | Rationalité | |
|---------------------|---------------------------|--|---|
| | | Complète | Limitée |
| Opportunisme | Pas pris en compte | Axiomatique du noyau dur standard « Le meilleur des mondes » | Contractualisation incomplète mais qu'une clause générale de renégociation peut limiter |
| | Pris en compte | Contractualisation complète | Contractualisation difficile « Monde du soupçon » |

Entre le meilleur des mondes et le monde réaliste qui est celui du soupçon, on voit que l'affaiblissement de l'une ou l'autre des hypothèses conduit à des accords possibles, soit par une contractualisation complète, le contrat prévoyant tout, soit par une contractualisation incomplète mais protégée par une clause générale de redéfinition du contrat en cas de changement d'environnement (possible parce que l'opportunisme n'est pas admis).

2.3. L'incertitude / Complexité de l'environnement

L'incertitude est la conséquence de la contingence et de la complexité des choses (O.E. Williamson, 1994, p.80, reprenant J. Koopman, 1957). Il faut donc se rendre à l'évidence d'une nature humaine réduite dans ses pratiques par ses capacités physiques : l'individu, fût-il cartésien, ne peut pas tout connaître, tout calculer, excepté dans le monde pur de l'axiomatique. La rationalité demeure intentionnelle, donc s'exerce par des calculs, mais est contrainte, finie. L'incertitude des individus peut provenir d'une seconde origine : l'opportunisme ou incertitude quant au comportement d'autrui. Compte tenu des hypothèses axiomatiques, l'opportunisme est possible et même certain. Il en résulte l'impossibilité de rédiger un contrat prévoyant l'ensemble des contingences susceptibles de se produire. La mise en œuvre de contrats incomplets génère alors des coûts de transaction ex post élevés.

2.4. Le petit nombre de prestataire

La problématique du nombre de prestataire de service a également un impact non négligeable sur les coûts de transaction. Par situation de « petit nombre », on entend le fait que le nombre de prestataires de services potentiels est limité ce qui leur donne un pouvoir de négociation élevé.

2.5. Articulation des quatre facteurs

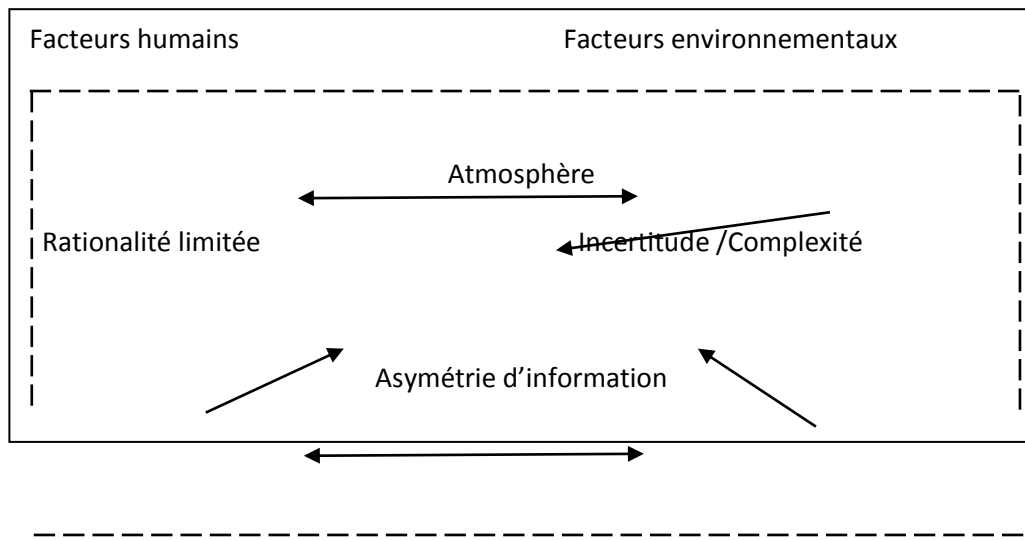
O.E. Williamson se fonde sur le postulat suivant : plus la somme des coûts de transaction et des coûts de production est élevée, plus les transactions sont susceptibles d'être internalisées. Le niveau des coûts de transaction est déterminé par les quatre facteurs présentés précédemment. Il faut noter qu'ils fonctionnent par paires :

Le caractère limité de la rationalité est aggravé lorsque l'environnement est incertain et complexe. En effet, plus l'environnement est incertain et complexe, plus il est difficile de se représenter l'ensemble des contingences possibles ;

L'opportunisme est favorisé par une situation de petit nombre. Si un client ne dispose d'aucun fournisseur alternatif, son fournisseur attiré pourra en profiter pour adopter un comportement opportuniste. Le schéma ci-dessous reprend tous ces facteurs regroupés dans ce que appelle O.E. Williamson (1975) « l'atmosphère³⁶ ».

Figure n°15 : Les facteurs humains et environnementaux dans la T.C.T

(O.E. Williamson, 1975, p. 40)



Section 3 : Les attributs des transactions et l'opérationnalisation de la T.C.T

L'opérationnalisation de l'économie des coûts de transaction est synthétisée par O.E. Williamson dans « The economic institutions of capitalism » (1985). Les attributs des transactions sont les éléments qui conditionnent le niveau des coûts de transaction et de production. Par comparaison des niveaux respectifs des coûts de transaction et de production, ils permettent de déduire la structure de gouvernance la plus efficiente.

3.1. La spécificité des actifs

Un actif est dit spécifique lorsqu'il a été spécialement développé (ou adapté) pour un usage particulier (J. Barthélemy, 2004). Il en résulte un avantage important. A cet effet, les actifs spécifiques sont plus efficaces que les actifs génériques (i.e. non spécifiques). Les actifs

³⁶ Cette composante qui représente le contexte économique et social, a disparu des écrits de Williamson par la suite.

spécifiques présentent des limites importantes. Du fait de leur spécialisation, les actifs spécifiques ne présentent qu'une très faible « redéployabilité » vers des usages pour lesquels ils n'ont pas été développés.

Pour O.E. Williamson, le niveau de spécificité des actifs joue un rôle central dans la théorie des coûts de transaction. Il s'agit en effet de l'attribut sur lequel repose la plus grande partie de son pouvoir prédictif (O.E. Williamson, 1985, p.50). Cet auteur définit six types de spécificité. Si les quatre premiers types sont précisés dès 1983, il faut attendre 1991 pour que les deux suivants soient intégrés à sa réflexion :

- Spécificité du site (ou géographique) ;
- Spécificité des actifs physiques ;
- Spécificité des ressources humaines ;
- Actifs dédiés ;
- Existence d'une marque ;
- Spécificité temporelle.

La spécificité des actifs est au cœur des nombreuses études empiriques utilisant la T.C.T (R. Coeurderoy & B. Quélin, 1997 et 1998).

3.1.1. La spécificité de site

Elle se matérialise lorsque des équipements ont été implantés par un prestataire de services à proximité de ceux de son client (afin de minimiser les coûts de stockage et de transport). Ce type de spécificité est fréquent dans les industries de matières premières (P. Joskow, 1985, V. Goldberg et J. Erickson, 1987, pour le charbon ; R. Hubbard et J. Weiner, 1986, pour le gaz naturel).

3.1.2. La spécificité des actifs physiques

Elle se matérialise lorsqu'un fournisseur développe des pièces ou des composants spécialement pour les besoins d'un client. L'impact de la spécificité des actifs sur la frontière de la firme a notamment été testé dans l'automobile et dans l'industrie aérospatiale.

3.1.3. La spécificité des actifs humains

Elle se matérialise lorsqu'un fournisseur développe des compétences humaines spécialement pour les besoins d'un client. L'impact de la spécificité humaine sur le mode de gestion de la force de vente a été étudié notamment par E. Anderson (1985, 1988).

3.1.4. La spécificité temporelle

Elle se matérialise lorsque le respect de délais est au cœur d'une relation entre un client et un fournisseur. En d'autres termes, la nécessité pour le client de respecter les échéances rend particulièrement difficile un changement de fournisseur. L'étude de ce type de spécificité a été développée par S.Masten, J.Meechan et E.Snyder (1991) dans une étude empirique portant sur un chantier naval.

3.2. L'incertitude

L'incertitude est liée à deux principales raisons : l'asymétrie d'information entre l'entreprise et son prestataire de service au moment de la signature du contrat d'une part, et l'impossibilité de prévoir tout ce qui va advenir pendant la durée de vie du contrat (J.Barthélemy, 2004). En règle générale, plus l'incertitude est élevée, plus il est recommandé de recourir à des structures de gouvernance hiérarchique. La firme présente de très bonnes qualités en matière d'adaptation aux ajustements ex post.

3.3. La fréquence

O.E.Williamson emploie généralement deux types de transactions : les transactions occasionnelles et les transactions récurrentes. Les transactions occasionnelles doivent impérativement être organisées à l'aide d'une relation de marché. Seules les transactions fréquentes peuvent utiliser une structure de gouvernance « lourde » comme la firme (J.Barthélemy, 2000). En effet, les transactions doivent être suffisamment fréquentes pour que les coûts de transaction induits soient amortis.

3.4. La décision d'externalisation selon la T.C.T

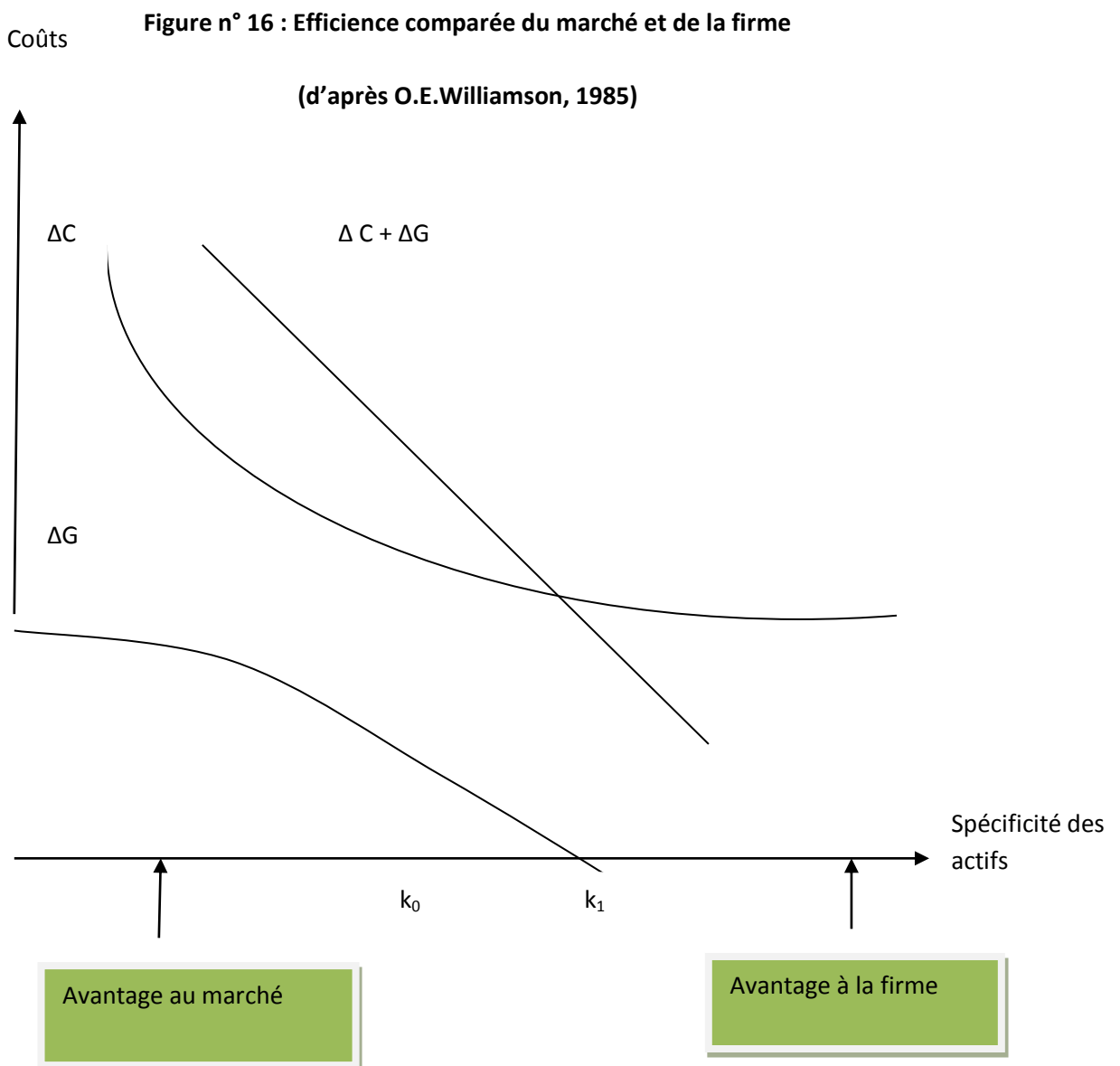
La T.C.T permet de déterminer la forme de gouvernance optimale (i.e. marché, hiérarchie ou forme hybride) en fonction du niveau des coûts de production et de transaction (i.e. eux-mêmes déterminés en fonction des attributs des transactions). L'impact du degré de spécificité sur le niveau des coûts de transaction et de production peut être résumé de la façon suivante :

3.4.1. En matière de coûts de transaction

Lorsque le niveau de spécificité des actifs est faible, il existe de nombreux fournisseurs potentiels sur le marché. Comme leur prestataire de service attiré peut être très facilement remplacés, les entreprises externalisatrices n'ont pas à craindre leur opportunisme. Par conséquent, les coûts de transaction sont faibles et l'intégration verticale ne se justifie pas.

3.4.2. En matière de coûts de production

Lorsque le niveau de spécificité des actifs est faible, les fournisseurs peuvent produire pour de nombreux clients. Il en résulte des économies d'échelle substantielles et donc des coûts de production faibles. Selon G.Walker et D.Weber (1984, p. 374), lorsque le degré de spécificité des actifs est faible, les fournisseurs jouissent d'un avantage de coût et l'intégration verticale ne se justifie pas non plus. Le schéma ci-dessous présente le raisonnement expliqué en fonction du degré de spécificité des actifs, l'attribut le plus important pour O.E.Williamson (1985).



Interprétation du schéma : comme le montre Williamson, les coûts comparés (i.e. de transaction et de production) du marché et de la firme en fonction du degré de spécificité des actifs sont dû à :

$\Delta G = \text{coûts de transaction de la firme} - \text{coûts de transaction du marché}$

Interprétation de la courbe ΔG : les coûts de transaction encourus par la firme sont supérieurs à ceux du marché lorsque les actifs sont peu spécifiques. La situation s'inverse lorsque la spécificité dépasse un certain seuil (k_0).

$\Delta C = \text{coûts de production de la firme} - \text{coûts de production du marché}$

Interprétation de la courbe ΔC : les coûts de production encourus par la firme sont toujours supérieurs à ceux du marché. Toutefois, plus la spécificité augmente, plus l'écart entre les coûts de production externes et internes se réduit.

$\Delta C + \Delta G = \sum \text{coûts de production et de transaction du marché} - \sum \text{coûts de production et de transaction de la firme}$

Interprétation de la courbe $\Delta C + \Delta G$: la somme des coûts de transaction et de production sur le marché est inférieure à la somme des coûts de transaction à l'intérieur de la firme lorsque le niveau de spécificité est faible. La situation s'inverse à partir du seuil (k_1).

Ainsi, le marché est le mode d'organisation le moins coûteux lorsque le niveau de spécificité des actifs est peu élevé ($k \ll k_1$).

La firme est le mode d'organisation le moins coûteux lorsque le niveau de spécificité des actifs est élevé ($k \gg k_1$).

Aucune des deux formes de gouvernance ne se détache vraiment lorsque le niveau de spécificité des actifs est proche de k_1 .

En prolongeant ce raisonnement à la stratégie d'externalisation, on peut en déduire que l'externalisation est favorisée lorsque la somme des coûts de transaction et de production externes est inférieure à celle des coûts de production et de transaction internes. La T.C.T

indique clairement que le cœur de toute décision portant sur la frontière de la firme réside dans la comparaison des coûts induits par la réalisation en interne et la réalisation en externe.

La T.C.T présente toutefois une importante limite dans l'étude de l'externalisation. En effet, elle suggère que le marché est la solution par défaut. L'internalisation n'est qu'une solution de dernier recours, à n'utiliser que lorsque le niveau de spécificité des actifs devient très élevé.

Par ailleurs, l'externalisation peut être entendue comme une correction d'une erreur managériale. En effet, une mauvaise évaluation du niveau des coûts de transaction en raison de l'incertitude nous amène à considérer que les coûts de transaction sont en partie subjectifs.

A cet effet, des transactions ont parfois été internalisées alors qu'elles n'auraient pas dû l'être.

Aussi, l'externalisation peut être entendue comme la remise en cause d'une décision d'internalisation, suite à l'évolution des attributs des transactions (J. Barthélémy, 2007). Il est ainsi envisageable qu'une activité, qui exigeait autrefois des actifs spécifiques, ne nécessite plus que des actifs génériques. L'évolution des technologies contribue largement à ce phénomène (G. Walker et D. Weber, 1984).

Section 4 : Les risques liés aux attributs des transactions

Dans cette partie, nous abordons le second enjeu de la problématique de l'externalisation : les risques induits par cette opération et leur matérialisation sous les attributs des transactions.

4.1. Spécificité des actifs et externalisation

Les actifs spécifiques génèrent des gains de productivité importants par rapport aux actifs génériques (O.E. Williamson, 1985 ; J. Dyer, 1996). En effet, des actifs présentant une forte

spécificité de site permettant d'économiser des coûts de transport et de stockage par rapport à des actifs génériques (i.e. le cas des fournisseurs qui installent leurs usines à proximité de celles de leurs clients. Seulement les actifs spécifiques font également courir des risques à leur possesseur. En effet, plus les actifs sont spécialisés, plus ils sont difficiles à redéployer vers un usage autre que celui pour lequel ils ont été développés. Dans le cadre de l'externalisation une entreprise intégrée se demande si elle peut confier une transaction à un prestataire de service. Différents cas sont susceptibles de se produire : les actifs sont génériques, moyennement spécifiques ou fortement spécifiques.

Lorsque les activités reposent sur des actifs génériques, la T.C.T prescrit de recourir au marché. En effet, la présence de nombreux prestataires de service suffit à dissuader chacun d'entre eux d'adopter un comportement opportuniste. C'est le cas notamment de la fonction nettoyage ou la restauration où l'externalisation est une opération classique (L. Benzoni, 1996).

Lorsque les activités reposent sur des actifs fortement spécifiques, la T.C.T prescrit de recourir à la firme (i.e. internalisation). En revanche, l'externalisation d'activités reposant sur des actifs moyennement spécifiques est plus complexe. La T.C.T suggère qu'elles peuvent être externalisées. Toutefois cette externalisation peut entraîner des risques regroupés sous le terme générique de « hold up ». Dans le cadre de l'externalisation, trois types de hold up sont distingués à savoir le hold up traditionnel ; le hold up sur les actifs générés par une opération d'externalisation et la standardisation des actifs transférés.

4.1.1. Le hold up traditionnel

Le hold up consiste à profiter de dépendance éventuelle de son prestataire de service pour accaparer la part la plus importante possible de la quasi-rente organisationnelle » (J. Barthélémy, 2000). La quasi-rente organisationnelle est le surplus d'efficacité dû à l'utilisation de certains actifs de production à l'aide d'un mode de coordination particulier (E. Brousseau, 1993a). Dans le cadre de l'externalisation, il s'agit de la valeur créée à travers le recours à l'externalisation par rapport à la gestion interne. Toutefois, elle ne peut être attribuée objectivement à aucun des partenaires. Sa répartition entre les partenaires est donc susceptible de résulter d'un rapport de force.

Par ailleurs, plus les actifs transférés sont spécifiques, moins les menaces de changement de fournisseur ou de réintégration de l'activité sont crédibles. Il en résulte un risque de comportement opportuniste de la part du prestataire de service. C'est le cas d'augmentation des tarifs (i.e. à prestation égale) ou réduction de la qualité de service fourni (i.e. à tarif égal).

Au-delà d'un certain seuil, il reviendra plus intéressant de ré-internaliser la fonction externalisée ou de changer de prestataire de service plutôt que de continuer à travailler avec le prestataire de service attiré. Dans ce sens, la quasi-rente organisationnelle est l'ensemble de la valeur que l'un des partenaires peut obtenir sans que l'autre mette un terme à la relation (C. Hill, 1990, p.501). Afin de se prémunir du risque de hold up il est souhaitable de conserver en interne les composantes les plus spécifiques d'une activité externalisée. Concrètement, la préservation de la spécificité des actifs humains passe par la conservation en interne des « employés clés » (J.Barthélémy, 2000). D'après M.Khosrowpour, G.Subramanian et J.Gunterman (1995), au moins 90% des employés clés (i.e. ceux dont la spécificité est particulièrement élevée) doivent être identifiés, gardés en interne et motivés. Le niveau de performance du personnel non externalisé baisse fréquemment car cette catégorie de personnel se considère en simple sursis (M. Kets de Vries et K. Balasz, 1996).

4.1.2. Le hold up sur les actifs générés par l'externalisation

En reprenant la terminologie de A. Zaheer et N. Venkatraman (1995), il apparaît qu'une entreprise externalisatrice développe des actifs spécifiques en traitant avec un prestataire de service plutôt qu'en réalisant une activité en interne. On parle alors d'« actifs spécifiques processuels ». Ces actifs sont de deux sortes :

- Les actifs spécifiques humains (i.e. le degré auquel le personnel de l'entreprise externalisatrice a développé des connaissances, une expérience et des qualités spécifiques pour traiter avec le prestataire de service) ;
- Les actifs spécifiques procéduraux (i.e. le degré auquel les processus internes de l'entreprise externalisatrice ont été adaptés pour correspondre aux exigences de la relation avec le prestataire de service).

Ces deux types d'actifs permettent au système formé par l'entreprise externalisatrice et son prestataire de service de générer un surplus de valeur ajoutée. On parle alors de « quasi-rente relationnelle » (M. Aoki, 1988). C'est le cas de British Petroleum Exploration (B.P.X) qui avait pris deux mois pour fixer les objectifs annuels de son prestataire de service en 1993. Elle n'a pas eu besoin que d'une après-midi (J. Cross, 1995).

En cas de rupture de la relation, la « quasi-rente relationnelle » est irrémédiablement perdue.

Toutefois, la « quasi-rente relationnelle » peut donner lieu à un marchandage (et à un risque de « hold up ») entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire de service. Par

ailleurs, il faut noter que ces actifs ont un équivalent chez le prestataire de service. Les « relation specific skills » (B. Asanuma, 1989) sont les compétences développées par le prestataire de service pour répondre de façon efficace aux exigences de son client. Elles sont accumulées au fur et à mesure des interactions entre les deux partenaires et complètent les compétences techniques du prestataire de service. Leur exigence contribue à réduire le risque de « hold up » car le prestataire de service a intérêt au maintien de la relation avec son client pour ne pas perdre les investissements qu'il a consentis.

4.1.3. La standardisation des actifs transférés

Selon la TCT les économies d'échelle sont à la base de l'avantage des prestataires de service par rapport aux services internes (i.e. en matière de coûts). Or, pour obtenir des économies d'échelle significatives les prestataires de service recourent à la standardisation des actifs utilisés (i.e. même transférés) pour satisfaire les besoins de leurs clients. Or, si la standardisation des actifs leur est favorable, elle se fait au détriment de chacun de leurs clients. A titre d'illustration, il faut s'assurer que les employés transférés ne seront pas immédiatement affectés à d'autres contrats par le prestataire de service. Cette réduction du niveau de spécificité des actifs transférés peut être interprétée comme un comportement opportuniste du prestataire de service lorsqu'elle se matérialise par une baisse de la qualité de la prestation fournie.

Comme pour la spécificité de site, la spécificité des actifs physiques tend globalement à diminuer. C'est le cas de l'informatique où la standardisation et la portabilité des équipements augmente d'où la nécessité de disposer d'actifs spécifiques se fait moins sentir (i.e. grâce aux techniques de l'information et de la communication qui facilite la transmission des informations).

Concernant la spécificité des actifs humains il n'y a pas d'exception. Il est fréquent que les employés touchés par la reconversion suite à une opération d'externalisation perdent des connaissances techniques (par exemple maîtrise d'un logiciel propre à l'activité externalisée) et des connaissances générales (e.g. la maîtrise des interfaces entre l'activité externalisée et le reste de l'entreprise). C'est ce qui entraîne en fin de compte une perte de spécificité des actifs humains.

Donc, il est important de remarquer que le niveau de spécificité ne dépend pas du niveau de qualification. Un indice de forte spécificité du personnel est la difficulté à le remplacer.

4.2. Incertitude et externalisation

Selon les principes de la TCT le recours au marché n'est possible que jusqu'à un certain niveau d'incertitude. Lorsque ce seuil est dépassé, il est nécessaire d'intégrer les transactions (E.Anderson et D.Schmittlein, 1984 ; G.Walker et D.Weber, 1987). Plus une activité est caractérisée par une incertitude forte, plus son externalisation est déconseillée.

La vision rétrécie de l'incertitude en se basant uniquement sur l'angle comportemental a été élargie par les chercheurs en 1991 avec la prise en compte de dimensions supplémentaires comme le volume, la technologie et la performance. En effet, l'incertitude est décomposée en deux principales catégories : l'incertitude interne et l'incertitude externe.

L'incertitude interne est également multidimensionnelle. Nous distinguons l'incertitude interne ex ante et l'incertitude interne ex post et l'incertitude liée aux réactions du personnel. Cette dernière dimension est particulièrement propre à la problématique d'externalisation.

L'incertitude externe est aussi composée de l'incertitude liée à l'évolution des marchés ; l'incertitude liée aux changements environnementaux et l'incertitude liée à l'évolution de la technologie.

4.2.1. L'incertitude interne

a. L'incertitude interne ex ante

Comme le désigne son nom, cette incertitude se manifeste avant la signature d'un contrat d'externalisation. Son impact diffère d'une partie à l'autre. En effet, pour le prestataire de service, il existe une incertitude quant à la qualité des équipements et du personnel qui vont lui être transférés. En règle générale, l'évaluation prend la forme d'un simple audit. Toutefois, la pression du temps ou de la concurrence (i.e. en vue de remporter un contrat) peut amener le prestataire de service à bâcler cette phase.

La situation est tout autre pour l'entreprise externalisatrice. Dans le cadre de l'externalisation, il arrive fréquemment que les prestataires de service se présentent sous un jour très flatteur pour « arracher un contrat » à un client. Afin de proposer des offres aussi alléchantes que possible, deux grandes possibilités s'offrent à eux. D'une part, ils peuvent surévaluer les compétences dont ils disposent réellement (i.e. maîtrise des technologies, qualités des prestations fournies, etc). D'autre part, ils peuvent sous évaluer leurs coûts réels, en espérant profiter de la situation de dépendance du client pour accroître progressivement leurs marges.

Etant donné la faible réversibilité des opérations d'externalisation, les entreprises externalisatrices courent donc un risque important de se retrouver liées contractuellement à un prestataire de service incapable de répondre concrètement à leurs exigences.

Ainsi, toute la difficulté réside dans la difficulté à évaluer les promesses des prestataires de service (i.e. réduction de coûts, accroissement de la productivité, amélioration de la qualité, etc.) alors que l'entreprise externalisatrice ne dispose que d'informations limitées. Dans le cadre de la théorie de l'agence, on parle de « sélection adverse ». La question de la « sélection adverse³⁷ » se pose dans les marchés où la qualité des produits et des services ne peut être facilement observée ex ante. Notons que nous reviendrons sur la théorie de l'agence dans le troisième chapitre de cette seconde partie. Pour l'instant, nous nous contentons de signaler le rapprochement entre les concepts de « sélection adverse » et d'incertitude interne ex ante.

La méthode la plus courante pour sélectionner un prestataire de service est de réaliser un appel d'offre, dont F. Bruté de Rémur (1994) donne la définition suivante : « la procédure de l'appel d'offres est la consultation de plusieurs entreprises sélectionnées sur des prestataires définies afin d'obtenir les meilleures conditions de prix et de délai, de qualité de service, de pérennité. » (F. Bruté de Rémur, 1994, p. 41). A titre d'illustration, 75% des opérations d'externalisation logistique font appel à cette technique (revue logistique et management, 1996).

b. L'incertitude interne ex post

Comme son appellation l'indique, l'incertitude interne ex post se manifeste après la signature du contrat d'externalisation. En effet, une fois que le contrat a été signé, le prestataire de service peut favoriser son intérêt propre au détriment de celui de son client. De tels comportements sont notamment permis par la difficulté d'évaluation de la performance du prestataire de service. Deux raisons contribuent à rendre la mesure de la performance difficile après une opération d'externalisation.

D'une part, le personnel et les équipements sont fréquemment transférés vers des centres consolidés, ce qui les rend difficiles à observer. D'autre part, une entreprise a généralement

³⁷ Elle a été développée par G.Akerlof (1970) dans un article célèbre sur les « lemons » (voitures d'occasion de mauvaise qualité).

une bonne connaissance des activités qu'elle réalise en interne. Suite à une opération d'externalisation cette connaissance se réduit du fait des changements opérés et donc la mesure de la performance devient difficile et malaisée en l'absence de personnel compétent en interne (qualité de la prestation fournie). Ce résultat est appelé « aléa moral » (moral hazard) par A.Alchian et S.Woodward (1988) dans leur théorie de l'agence. Ils expliquent que le prestataire de service peut ne pas exécuter le contrat tel qu'il a été conclu dès le début et changer son comportement afin de servir son propre intérêt. Pour réduire ce risque l'entreprise doit mettre en place des mécanismes de « monitoring » pour évaluer la prestation fournie par rapport à ce qu'elle est contractuellement en droit d'attendre (e.g. tableau de bord).

c. L'incertitude liée aux réactions du personnel

L'incertitude liée aux réactions du personnel concerne aussi bien l'entreprise externalisatrice que son prestataire de service. Le problème d'intégration des employés et leur motivation constitue un sérieux problème pour les deux partenaires. Les employés considèrent souvent l'opération d'externalisation comme étant une sous-estimation de leurs compétences (M.Lacity et R.Hirschheim, 1993).

4.2.2. L'incertitude externe

L'incertitude externe peut être liée à l'évolution des marchés, aux changements environnementaux et à l'évolution technologique.

a. L'incertitude liée à l'évolution des marchés

Il s'agit de l'incertitude centrée sur les quatre dimensions du marché à savoir la demande, les volumes, les prix et la concurrence (B.Wernerfelt et A.Karnani, 1987).

b. L'incertitude liée aux changements environnementaux

Cette incertitude concerne plusieurs volets tels que les interventions gouvernementales, la réglementation, le pouvoir syndical et les pressions sociales.

c. L'incertitude liée à l'évolution de la technologie

Dans ce cas deux dimensions doivent être distinguées : l'incertitude liée à l'évolution technologique en général et l'incertitude liée à la technologie utilisée par l'entreprise dans le cadre de la transaction étudiée (J. Barthélémy, 2000). Il peut y avoir une déconnexion entre ces deux types d'incertitude.

En règle générale, plus le niveau d'incertitude externe est élevé, plus l'intégration verticale est recommandée par la T.C.T. En effet, lorsqu'une activité est réalisée en interne, il n'est pas nécessaire de tout planifier à l'avance. A l'inverse, lorsque l'on traite avec un prestataire de service, le plus grand nombre d'éléments possible doit être explicitement inclus dans le contrat. Or plus le niveau d'incertitude externe est élevé, plus il est difficile de prévoir l'évolution de l'environnement. Ainsi, les contrats restent incomplets et ne peuvent pas totalement protéger l'entreprise externalisatrice face à l'opportunisme de son prestataire de service.

Toutefois, l'incertitude externe est susceptible de favoriser l'opération d'externalisation lorsqu'une forte incertitude technologique (i.e. fréquence élevée de changement technologique) peut rendre les actifs obsolètes (S. Balakrishnan et B. Wernerfelt, 1986 ; G. Walker et D. Weber, 1984). C'est le cas de l'activité informatique (F. Fréry, 1997 ; M. Lacity et L. Willcocks, 1996).

L'étude de J. Stuckey et D. White (1993) a montré aussi comment l'évolution d'un certain nombre d'éléments structurels (i.e. le nombre de clients, le nombre de fournisseurs et le niveau de spécificité des actifs) a entraîné la baisse de l'intégration verticale dans le secteur pétrolier. Au milieu des années 1960, le marché du pétrole brut est caractérisé par une situation de défaillance où l'offre est fortement concentrée. Ainsi, la spécificité des actifs est élevée puisque chaque raffinerie doit être adaptée à un type donné de pétrole. Les compagnies pétrolières ont alors tendance à gérer leurs approvisionnements par l'intégration verticale. Par la suite la situation du marché évolue notamment après la nationalisation des gisements pétroliers des pays de l'O.P.E.P et l'essor des autres pays producteurs n'ont faisant pas partie. Le taux de concentration de l'offre baisse d'une part, les progrès technologiques permettent aux raffineries de traiter une plus grande variété de pétrole brut que par le passé d'autre part. il en résulte une baisse généralisée de la spécificité des actifs et l'accroissement du nombre de fournisseurs potentiels d'où le déclin de l'intégration verticale dans le secteur. Autrement dit, c'est une baisse des coûts de transaction, issue de la baisse de la spécificité des actifs utilisés, qui a permis cette vague d'externalisation.

4.3. Fréquence des transactions et externalisation

Selon la T.C.T les transactions rares ou occasionnelles doivent être organisées sur le marché. En effet, il est souhaitable de subir l'opportunisme d'un fournisseur que d'investir dans une structure de gouvernance onéreuse comme la firme. A l'inverse, lorsque les transactions sont fréquentes, il est possible de recourir à une structure de gouvernance complexe. Dans ce cas,

les coûts induits par leur mise en œuvre pourront être amortis (O.E.Williamson, 1986, p.183). Dans l'explication de cette typologie binaire O.E.Williamson (1975) précise que si l'achat d'équipements ou de bâtiments est qualifié d'occasionnel, celui de fournitures ou d'autres marchandises est qualifié de récurrent. En renversant la théorie des coûts de transaction (J.Barthélémy, 2000), on déduit donc que seules les activités dont la fréquence d'utilisation est faible peuvent être externalisées. Ce raisonnement apparaît relativement peu satisfaisant. En effet, la plupart des opérations d'externalisation actuelles portent sur des fonctions de support, dont la fréquence d'utilisation est par définition très élevée. C'est le cas de la production informatique qui fonctionne quasiment en continu. Elle est pourtant très fréquemment externalisée. Donc la question de la fréquence est relativement secondaire par rapport à la spécificité des actifs.

Section 5 : L'externalisation comme structure de gouvernance hybride

Dans cette section nous définissons l'externalisation en tant qu'une forme de gouvernance hybride et nous ferons une synthèse des différences qui existent entre cette forme hybride et les autres structures de gouvernance.

Comme nous l'avons noté dans la partie précédente, l'externalisation est le recours à un prestataire de service pour la réalisation d'activités antérieurement internalisées, totalement ou partiellement ; elle ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle requiert un cadre contractuel clair et s'inscrit dans une relation de coopération et d'engagement de moyen ou long terme.

L'activité externalisée est caractérisée par des niveaux de spécificité des actifs et d'incertitude non négligeables d'où des risques importants qui font que le marché n'est pas une structure de gouvernance adaptée à la gestion de ces opérations d'externalisation. Ainsi, le recours aux structures de gouvernance intermédiaires devient nécessaire. Dans ce sens, O.E.Williamson (1991), développe une véritable analyse des structures de gouvernance hybrides ; considérées comme étant instables ; qu'il distingue du marché et de la firme sur la base des trois mécanismes suivants : le régime contractuel, les mécanismes d'adaptation et les mécanismes d'incitation et de contrôle³⁸.

³⁸ Aussi, Ménard (1995, 1996, 1997, 1998, 2000, 2002) présente les principales caractéristiques des structures de gouvernance polaires en fonction de leur « mode de coordination » et de leur « raison d'être ».

Choisir l'une des trois formes de gouvernance revient à étudier la part des coûts de transaction externe et les coûts de transaction interne (i.e. les coûts bureaucratiques).

5.1. Le régime contractuel

O.E. Williamson se base sur les travaux de I.R. Macneil (1974 et 1978) qui distingue trois types de contrats où chacun est associé à l'une des trois structures de gouvernance comme le montre le tableau suivant.

Tableau n°6 : structure de gouvernance et régime contractuel

(D'après O.E. Williamson, 1991)

| Structure de gouvernance | Régime contractuel |
|--------------------------|--|
| Marché | Contrat classique |
| Forme hybride | Contrat néoclassique |
| Firme | Contrat relationnel (Autorité et doctrine de l'indulgence) |

Selon Williamson le contrat classique est lié au marché où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties n'a pas d'importance, l'accent est mis sur les documents formels et les prestations sont standardisées et à court terme.

Le contrat néoclassique est lié à la forme hybride et concerne le long terme où toutes les éventualités ne peuvent être anticipées. Il se caractérise par des vides dans leur planification d'où la nécessité d'intégrer des clauses de flexibilité et/ou une tierce partie en tant qu'arbitre³⁹.

Le contrat relationnel ou évolutif est celui qu'on trouve dans l'entreprise. Il est particulièrement long et complexe (J.Barthélemy, 2004) liant deux parties dépendantes fortement l'une de l'autre. La vision des transactions est dynamique car le contrat est renouvelé à intervalles réguliers.

³⁹ Une ambiguïté apparaît cependant à ce niveau quant à la nature des transactions dont relève le contrat néoclassique. En effet, pour Williamson (1991, p.284), la forme hybride est employée lorsque la spécificité des actifs est moyenne. Or, dans un premier temps, Ménard (1997, p.743) suggère tout comme Williamson que c'est lorsque les facteurs déterminants, eus égard au critère d'efficacité, d'incertitude environnementale et de spécificité d'actifs sont « moyens », que ce type d'arrangement contractuel s'impose. Mais récemment Ménard (2000a, p.239) a reconnu que ce type de contrat pouvait être mobilisé pour organiser et coordonner des transactions nécessitant un degré élevé d'actifs spécifiques.

5.2. Les mécanismes d'adaptation

Williamson distingue deux mécanismes d'adaptation face aux perturbations de l'environnement : l'adaptation de type A (i.e. autonomie) et l'adaptation de type C (i.e. coopération).

La présence ou l'absence de ces mécanismes permet la distinction entre les trois formes de gouvernance comme le résume le tableau suivant.

Tableau n°7 : structure de gouvernance et mécanismes d'adaptation

(D'après O.E. Williamson, 1991)

| Structure de gouvernance | Mécanisme d'adaptation adéquat | Explication |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|
| Marché | Autonomie | Ajustement de l'offre et la demande. |
| Forme hybride | Positionnement intermédiaire | Gestion de situations nécessitant une adaptation coordonnée supérieure à celle du marché et inférieure à celle de la firme. |
| Firme | Coopération | La coordination apporte une réponse aux intérêts divergents des agents. |

5.3. Les mécanismes d'incitation et de contrôle

Concernant les mécanismes d'incitation, l'intensité des stimulants est forte sur le marché et faible dans la firme :

- en cas de faible performance, les pénalités infligées aux services internes sont inférieures à celles du marché. Sur le marché une mauvaise performance peut être sanctionnée par la faillite alors qu'un service interne ne court pas ce risque ;
- en cas de forte performance, la rémunération n'est pas totalement indexée sur la performance atteinte.

Concernant les mécanismes de contrôle administratifs, ils sont forts dans la firme et faibles sur le marché. En effet, Williamson explique que dans le cadre d'un contrat de travail l'employé est soumis à une supervision très fine réduisant ainsi l'asymétrie informationnelle entre les deux parties (employeur et employé) et renforçant le contrôle administratif. Au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la structure de gouvernance hiérarchique, l'intensité de ces mécanismes diminue peu à peu.

5.4. Les différences entre les structures de gouvernance hybride, marché et firme

A partir des éléments précédents une comparaison entre les trois structures de gouvernance peut être résumé et présenté dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : Comparaison des trois structures de gouvernance

(d'après O.E.Williamson, 1991, p. 281)

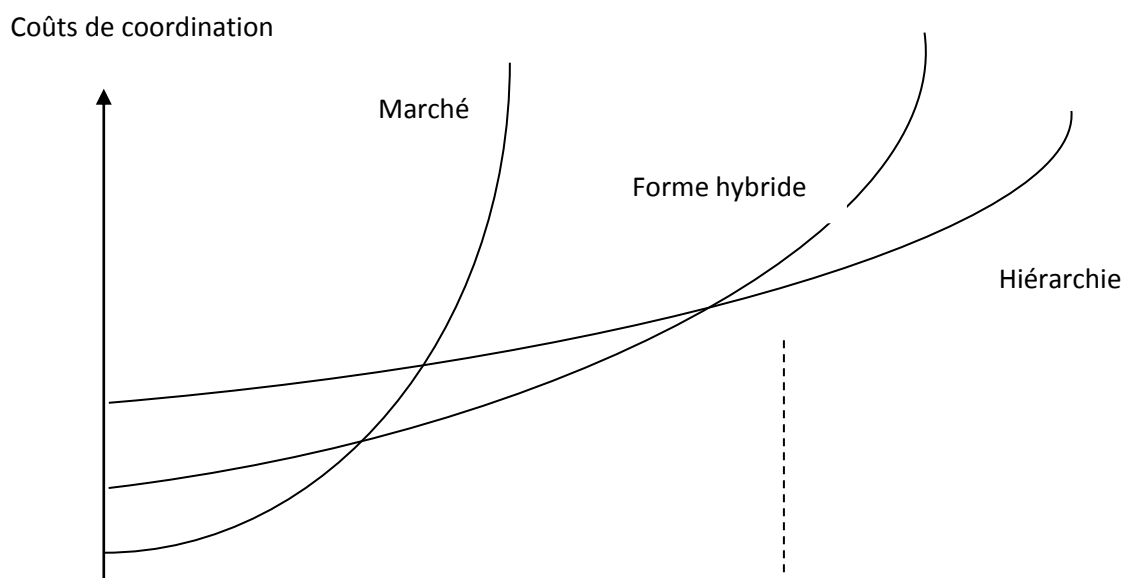
| | Structure de gouvernance | | |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------|------------|
| | Marché | Forme hybride | Hiérarchie |
| Instruments | | | |
| Intensité des stimulants | ++ | + | 0 |
| Mécanismes de contrôle administratif | 0 | + | ++ |
| Attributs de la performance | | | |
| Adaptation de type A | ++ | + | 0 |
| Adaptation de type C | 0 | + | ++ |
| Régime contractuel | ++ | + | 0 |

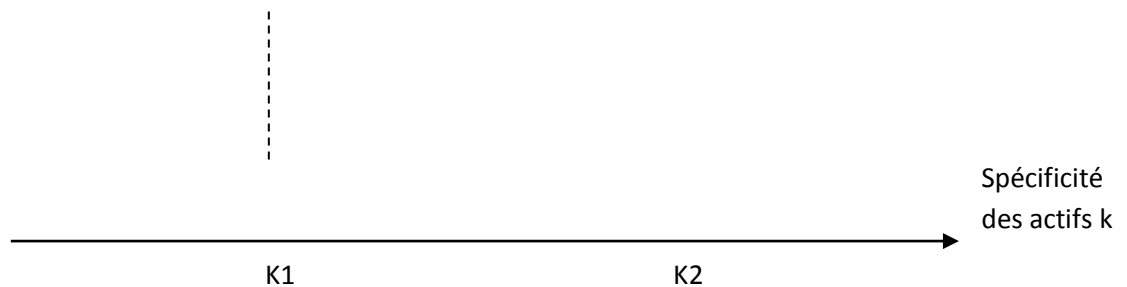
Légende : ++ = fort ; + = moyen ; 0 = faible

Aussi, la comparaison entre les coûts des trois structures de gouvernance nous montre que le coût de la structure hybride est généralement situé entre celui de la firme et celui du marché, sauf dans le cas où la spécificité des actifs est moyenne. Dans ce cas le coût est le plus faible.

Figure n°17 : Les coûts de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs

(d'après O.E.Williamson, 1991, p.284)





Rationalité limitée et opportunisme ne prennent sens qu'en liaison avec le caractère spécifique des actifs attachés aux transactions, car si investir dans de tels actifs débouchent sur la création d'une quasi-rente correspondant à l'« excès de valeur par rapport à sa valeur de récupération, c'est à dire sa valeur dans une meilleure utilisation seconde par un autre loueur » (B.Klein & al., 1978, p.298), la transaction est en même temps soumise à une incertitude stratégique, de nature comportementale dans la mesure où les acteurs ont la possibilité d'agir ex-post de façon opportuniste pour s'approprier toute ou partie de la quasi-rente créée.

Une fois ces hypothèses posées, la T.C.T questionne la structure de gouvernance la plus à même d'économiser sur les coûts de transaction⁴⁰, et suggère qu'il est possible d'associer trois types de contrats aux différentes formes organisationnelles distribuées le long du continuum Marché / Hiérarchie. O.E.Williamson reprend pour ce faire à son compte l'idée de spectre des contrats développée par I. Macneil (1974, 1978). Celui-ci suppose qu'il existe un axe allant d'un pôle extrêmement transactionnel où les échanges sont discrets à un autre qui englobe la forme relationnelle de l'échange⁴¹. C'est entre les deux extrêmes du continuum organisationnel Marché / Hiérarchie que se situe la réalisation de transactions occasionnelles à récurrentes qui impliquent d'investir dans des ressources moyennement, voire hautement spécifiques. C'est précisément au sein de la structure hybride que ces transactions se dérouleront sous couvert d'un contrat néoclassique.

Comme nous l'avons exposé dans ce chapitre, la T.C.T ne nous permet pas de comprendre et d'étudier tous les aspects de l'externalisation, le recours à d'autre corpus théorique devient

⁴⁰ La gouvernance d'une transaction est assurée toujours par la combinaison de mécanismes collectifs et bilatéraux. Le choix de l'une de ces formes de gouvernance est établi sur la base des mêmes motivations (Eisenhardt, 1989).

⁴¹ Les différents points du spectre correspondent à divers classes de contrats. La valeur ajoutée de la TCT est d'associer à chaque classe de contrat située le long du spectre, en amont un type de transaction particulier et en aval, une structure de gouvernance type.

nécessaire notamment pour comprendre la nature de la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire de services.

Chapitre 2 : L'apport de la théorie de l'agence

Les formes de gouvernance évoquées précédemment montrent que le concept de gouvernance trouve son origine dans la théorie de l'entreprise. La gouvernance y apparaît comme le choix qu'une entreprise doit faire entre internalisation et externalisation (P.Lamy & Z.Laïdi, 2001). L'idée de gouvernance renvoie donc à l'idée d'arbitrage entre des choix stratégiques qui garantissent soit le contrôle au détriment du coût, il s'agit dans ce cas d'une stratégie d'internalisation, soit le contraire et on parlera d'externalisation. L'externalisation répond à la problématique de savoir s'il est plus rentable pour l'entreprise de faire ou de faire faire et donc recourir à un spécialiste. C'est un passage de la firme patrimoniale à la firme contractuelle (B.Quélin, 2003). Selon P.Joskow (1985), certains contrats de long terme peuvent être utilisés pour réduire les coûts de production et de coordination internes.

Dans cette logique la théorie de l'agence nous permet d'étudier l'externalisation comme une relation d'agence.

D'un point de vue micro-économique, la théorie de l'agence (M. Jensen & W. Meckling, 1979) constitue le fondement du modèle actionnarial de gouvernance. Cette théorie stipule que la firme est un ensemble de contrats fondés sur une relation d'agence entre le principal et l'agent. Ces contrats permettent au principal (i.e. en tant que partie prenante), de contrôler et d'inciter l'agent à œuvrer dans le sens de ses intérêts. Ces contrats étant par nature incomplets, le principal doit mobiliser des processus et instruments de contrôle qui permettent d'exercer une *corporate governance* appropriée. Cette théorie a été rarement appliquée à l'étude de l'externalisation⁴² et a fait énormément l'objet de travaux sur des

⁴² Deux études empiriques utilisant explicitement la théorie de l'agence pour étudier l'externalisation peuvent être distinguées : [Poppo et Zenger, 1998] et [Chanson, 2003].

domaines connexes tel que le partenariat. Elle permet de cerner certaines caractéristiques principales de la relation entre l'entreprise externalisatrice (i.e. cliente) et son prestataire de service, à savoir: l'asymétrie d'information et le conflit d'intérêt. Afin de prendre en considération ces dimensions, il est important d'analyser la relation entre l'entreprise et son prestataire de service sous l'angle de la théorie de l'agence.

Section 1 : L'externalisation, une relation d'agence

M.Jensen et W.Meckling (1976, p.308) définissent une relation d'agence comme « un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes-Le principal- ont recours aux services d'une autre personne - l'agent- pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent ». L'externalisation donne clairement lieu à une relation d'agence, dans laquelle l'entreprise externalisatrice joue le rôle de principal et le prestataire de service celui d'agent. Ainsi, le contrat obtenu est basé sur le résultat (i.e. C.B.R), puisque c'est l'agent qui s'engage sur le résultat des actions, relatives à une ou plusieurs fonctions ou activités, qu'il effectuera pour le compte du principal, et non sur les moyens d'y parvenir.

De façon plus précise, la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire de service remplit les quatre conditions qui caractérisent une relation d'agence (G. Charreaux, 1987) :

- Divergence d'intérêts entre le principal et l'agent. Il est clair que les intérêts d'une entreprise externalisatrice ne sont pas totalement alignés avec ceux de son prestataire de service. Les prestations « hors contrat » incarnent bien ces difficultés. Si l'entreprise externalisatrice souhaite généralement les limiter, le prestataire de service a tout intérêt à en facturer le plus grand nombre possible à son client ;
 - Présence d'incertitude. L'externalisation d'activités sensibles comme l'informatique ou la logistique se caractérise fréquemment par une forte incertitude (i.e. prix, technologie, volume, etc.) ;
-

- Observabilité imparfaite du comportement de l'agent. L'externalisation d'une activité fait que le comportement d'un prestataire de service est souvent plus difficile à observer que celui d'un service interne, situé à l'intérieur de l'entreprise ;
- Existence de coûts à l'établissement et à l'exécution des contrats. La rédaction et le suivi d'un contrat d'externalisation induisent des coûts importants. En effet, la rédaction du contrat nécessite souvent de recourir à des consultants juridiques, payés à prix d'or (J. Barthélémy, 2004). En outre, le suivi des prestataires de service nécessite la mise en place d'une cellule dédiée, comportant parfois plusieurs dizaines de personnes.

Ainsi, l'externalisation peut être entendue comme une relation d'agence, à la fois durable, étroite et co-construite par l'entreprise externalisatrice et ses prestataires de service (B. De Montmorillon, 1989). Par ailleurs, la T.C.T et la théorie de l'agence présentent de nombreuses similitudes et sont conceptuellement très proches (M. Bergen, S. Dutta et O. Walker, 1992).

1.1. La différence entre la théorie de l'agence et la T.C.T

Comme la TCT la théorie de l'agence est centrée sur la façon d'organiser les relations entre deux agents économiques. Elle repose sur les hypothèses de « self-interest » et d'opportunisme. De nombreuses variables ont des fondements communs dans les deux théories. Par exemple, l'incertitude environnementale de la théorie de l'agence correspond à l'asymétrie d'information de la TCT (O.E. Williamson, 1975). La « sélection adverse » et « l'aléa moral » de la théorie de l'agence correspondent respectivement à l'opportunisme ex ante et à l'opportunisme ex post de la TCT. Du fait de leur proximité, O.E. Williamson (1988, p. 568) considère que la TCT et la théorie de l'agence sont complémentaires.

T. Mahoney (1992, p.566) explique que la théorie de l'agence peut être intégrée à la T.C.T puisque cette dernière intègre la plupart des notions de la théorie de l'agence et les coûts de transaction englobent les coûts d'agence.

Toutefois, la théorie de l'agence n'intègre pas la dimension organisationnelle puisqu'elle considère la firme comme étant un nœud de contrats entre plusieurs individus. Selon O. Favereau (1989) l'ensemble des résultats obtenus se ressent de la fragilité du postulat de base : tout ce qui est institutionnel peut se réduire à du contractuel. En effet, il n'y a pas de différence entre les transactions réalisées à l'intérieur de la firme et les transactions réalisées

sur le marché dans le cadre de la théorie de l'agence. La firme se réduit à une fiction légale, qui accueille un ensemble de relations contractuelles entre des individus.

Ainsi, combiner la TCT à la théorie de l'agence nous permettra de dépasser cette limite pour bien étudier le passage d'une gouvernance hiérarchique à une structure de gouvernance hybride qui diffère largement du fonctionnement de la firme ou du marché puisque les mécanismes à l'œuvre (i.e. adaptation, contrôle, incitations, etc.) sont différents (O.E. Williamson, 1991).

Aussi, grâce aux apports de la théorie de l'agence, il est possible d'obtenir des informations exhaustives sur le comportement d'un agent en investissant dans des mécanismes de supervision « monitoring devices » (M. Eisenhardt, 1989) ; d'analyser le comportement des individus et de mesurer la performance de l'agent, volets très importants dans notre problématique de recherche.

Le tableau suivant regroupe les principales différences entre la T.C.T et la théorie de l'agence.

Tableau n° 9 : principales différences entre la T.C.T et la théorie de l'agence

(d'après O.E. Williamson, 1988)

| | Théorie de l'agence | TCT |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| Unité d'analyse | Individu | Transaction |
| Dimension focale | | Spécificité des actifs |
| Préoccupation principale en matière de coûts | Perte résiduelle | Inadaptation |
| Préoccupation principale en matière contractuelle | Alignement des incentives ex ante | Structure de gouvernance ex post |

1.2. Les apports de la théorie de l'agence à l'étude de l'externalisation

La théorie de l'agence permet une très grande finesse d'analyse en matière de « monitoring » et de clauses contractuelles (J. Barthélémy, 2000).

Selon M. Eisenhardt (1989) deux types génériques de contrats, reliés par un continuum sont distingués par la théorie de l'agence :

- Les contrats fondés sur l'évaluation du comportement de l'agent qui reposent sur l'observation directe du comportement de l'agent, de manière à s'assurer qu'il

respecte bien les termes du contrat. Ils ont pour limites la difficulté et le coût de la collecte d'informations. Ces contrats sont adoptés dans le cas d'externalisation des activités secondaires où le comportement du prestataire de service est facile à observer et à évaluer ;

- les contrats fondés sur l'évaluation de la performance de l'agent qui est rémunéré en fonction des résultats qu'il atteint par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés par le principal. La majorité des contrats d'externalisation sont de ce type puisque le prestataire de service est évalué sur ses résultats.

Par ailleurs, E. Brousseau (1993a), précise dans ces travaux sur « l'économie des contrats » qu'il existe sept grands types de clauses contractuelles : coordination stratégique ; coordination organisationnelle ; coordination opérationnelle ; systèmes de garanties ; mécanismes de supervision et droit d'audit ; système de garanties ; mécanismes de supervision et droit d'audit ; système de rémunération et assomption de risque ; durée.

Du fait de la ressemblance des modalités incluses dans certaines de ces clauses, ces dernières peuvent être organisées en cinq grandes clauses :

1.2.1. Les clauses de coordination

Les clauses de coordination ont pour objectif de prévoir à l'avance les comportements qui devront être adoptés par chacun des contractants afin d'éviter la renégociation permanente et tout ce qu'elle peut entraîner comme coûts. Cependant, la renégociation du contrat ne peut être exclue du fait des contingences non prévues lorsqu'on est loin de la date de signature du contrat. Dans ce cas deux solutions possibles sont adoptées : soit donner à l'un des contractants un droit résiduel (J. Grossman et D.Hart, 1986) l'autorisant à faire évoluer le contrat ; soit répartir ce pouvoir entre les deux contractants.

Trois modalités peuvent être prises dans les clauses de coordination :

- contrat complet (i.e. toutes les contingences sont prises en considération) ;
- contrat incomplet avec autorité centralisée (i.e. le contrat est incomplet mais peut être modifié unilatéralement par l'un des cocontractants) ;
- contrat incomplet avec autorité décentralisée (i.e. le contrat peut être renégocié par l'un des deux cocontractants).

La plupart des contrats d'externalisation relèvent du troisième cas car se sont des contrats incomplets du fait des besoins évolutifs de l'entreprise externalisatrice et de l'instabilité de son environnement (J.Barthélémy, 2004).

1.2.2. Les systèmes de garanties

Les systèmes de garanties ont pour objectif la maîtrise des comportements opportunistes en imposant aux cocontractants la remise d'un « otage » (O.E. Williamson, 1983). Dans ce cadre, trois modalités sont possibles :

- aucun système de garantie ;
- application unilatérale (i.e. seul un des cocontractants remet un otage)
- application bilatérale (i.e. chaque cocontractant remet un otage).

La troisième modalité est la plus utilisée dans les contrats d'externalisation.

1.2.3. Les mécanismes de supervision et le droit d'audit

Ces mécanismes ont pour objectif de dissuader les comportements opportunistes plutôt qu'obtenir la réparation complète du préjudice. Trois modalités sont possibles :

- l'auto-contrôle ;
- l'arbitrage externe non spécialisé ;
- le recours à un superviseur spécialisé.

Généralement, les contrats d'externalisation reposent sur l'auto-contrôle et le recours à une cellule de supervision.

1.2.4. La rémunération et la prise de risques

Le cocontractant qui assume la plus grande partie de risque est le mieux rémunéré en raison de :

- La rémunération des actifs est fondée sur l'output collectif. La valeur créée est répartie en fonction de la contribution de chacun ou d'une clé de répartition fixée ex ante (J. Barthélémy, 2004) ;
- Le transfert complet des risques à l'un des cocontractants qui rémunère l'autre partie selon un montant fixé ex ante ou selon sa contribution (i.e. déterminée ex post mais grâce à une clé fixée ex ante).

La plupart des contrats d'externalisation reposent sur le deuxième mécanisme puisqu'il s'agit d'une relation de type « client-fournisseur ».

1.2.5. La durée

Dans cette clause trois modalités sont possible :

- durée fugitive (i.e. transaction instantanée) ;
- contrat de court terme ;
- contrat de long terme.

En matière de contrats d'externalisation, la durée diffère selon le type d'activité et son emplacement dans la chaîne de valeur de l'entreprise externalisatrice.

Section 2 : La spécificité des contrats d'externalisation

Dans cette partie, nous présentons les particularités des contrats d'externalisation par rapport aux autres types de contrats et ce en s'appuyant sur la littérature juridique en matière d'externalisation même si elle reste très descriptive. Il faut noter que les premiers ouvrages juridiques ayant traité l'externalisation étaient focalisés sur la fonction informatique (E. Fimbel, 2006).

2.1. Clause de durée

L'une des clauses essentielles des contrats d'externalisation est la clause de durée. La littérature juridique lui confère un rôle central. F. Bruté de Rémur (1994) la qualifie « d'élément clé ». Selon cet auteur, la décision d'externalisation prise par une entreprise constitue un choix stratégique où la durée constitue l'élément clé.

2.2. Clause de gestion du prestataire de service

La littérature juridique permet d'aborder les clauses qui sous-tendent les mécanismes de contrôle administratif dans les formes hybrides de façon concrète. Ces mécanismes de contrôle peuvent notamment prendre les formes suivantes : tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service, comité bipartites avec réunions régulières et enquêtes de satisfaction chez les utilisateurs.

2.3. Clause du prix

La littérature juridique propre à l'externalisation se montre relativement succincte sur les clauses de prix. Selon F. Bruté de Rémur (1994, p.111) « le coût de l'exploitation est soit défini d'une manière globale forfaitaire (i.e. plafonnée ou non en termes de ressources consommées), soit sur la base d'un tarif fondé sur des unités d'œuvre réservées ou

consommées ». En termes contractuels classiques, le contrat « global forfaitaire » est un contrat de type « prix fixe » alors que le contrat « fondé sur des unités d'œuvre » est un contrat de type « coût plus marge ». Selon F. Bruté de Rémur (1994), le second type de contrat est généralement préféré au premier car l'anticipation des prestations est généralement difficile.

La littérature juridique reste très inférieure à la littérature économique et managériale en ce qui concerne les clauses de prix (J. Barthélémy, 2004).

Concernant la question de l'évolutivité des prix, elle n'est abordée que de façon très rapide dans la littérature juridique sur l'externalisation. La méthode la plus classique consiste à indexer les prix sur un indice composite et un indice plus général.

Pour répondre aux questions de partage des gains de productivité et de la prise en compte de l'évolution des conditions environnementales, la littérature juridique évoque le recours possible à des clauses de « benchmarking ». Ce qui permet de déterminer le prix des prestations peu standardisées, en se référant à ce que réalisent certains prestataires de service pour d'autres entreprises externalisatrices. Ainsi, la fixation des prix est particulièrement complexe.

2.4. Clause d'adaptation à l'environnement

La littérature juridique note que plus la durée de contrat est élevée, plus la question de la révision des termes du contrat (i.e. sous forme de renégociations) peut se poser. Concrètement, la révision se matérialise par l'ajout d'avenants au contrat. Ces avenants doivent recevoir l'accord des deux parties, sauf indication contraire comme dans le cas du « contrat incomplet avec autorité centralisée » (E. Brousseau, 1993b). En aucun cas on ne peut faire appel à la justice pour modifier un contrat, même s'il est manifestement déconnecté de la réalité. La possibilité d'intégrer des clauses d'adaptation à l'environnement n'apparaît donc pas dans la littérature juridique, qui préfère recourir à la renégociation. Toutefois, des clauses imposant par exemple au prestataire de service de maintenir la technologie à « l'état de l'art » sont introduites dans le contrat même si elles permettent une grande liberté d'interprétation (J. Barthélémy, 2004).

2.5. Clause de réversibilité et de sortie du contrat

La réversibilité est une garantie contractuelle fondamentale selon F. Bruté de Rémur (1994). Pour éviter de se retrouver totalement démunie à la sortie du contrat, une entreprise externalisatrice doit absolument y faire figurer des clauses de réversibilité. En règle générale, ces clauses présentent les caractéristiques suivantes :

- elles s'appliquent aussi bien à la fin du contrat qu'en cas de rupture anticipée ;
- elles interviennent aussi bien au profit d'un autre prestataire de service que de l'entreprise externalisatrice elle-même. En effet, la sortie d'un contrat d'externalisation peut être suivie soit du transfert du contrat vers un autre prestataire de service soit de la réintégration de l'activité.

Section 3 : Des contrats parfois complétés par des engagements crédibles

La contractualisation formelle est la façon la plus courante d'organiser une relation. L'externalisation repose ainsi sur un contrat de moyen ou long terme. Toutefois, la maîtrise de l'opportunisme éventuel du prestataire de service peut également passer par l'utilisation de mécanismes non contractuels. Ces mécanismes peuvent prendre la forme d'un « engagement crédible » (O.E. Williamson, 1983). L'engagement crédible apparaît en présence d'actifs spécifiques. Il peut prendre la forme de remises d'otages selon O.E. Williamson (1983). Dans le cadre de l'externalisation nous distinguons deux types d'engagements crédibles à savoir la filialisation et la prise de participation au capital.

3.1. La filialisation

Dans le cadre de l'externalisation, la filialisation joue un rôle non négligeable. Elle consiste en la création d'une entité séparée, destinée à accueillir une activité externalisée. La détention du capital permet de conserver un contrôle fort sur une activité externalisée. En revanche, les « incentives » ne sont proches de ceux du marché que si le service filialisé est réellement mis en concurrence avec les autres prestataires de service. Ces filiales jouent le rôle de prestataire interne et fournissent également des prestations à d'autres clients. Selon K. Blois (1972), l'externalisation sous forme de filialisation peut être entendue comme une « quasi-externalisation ». Comme l'entreprise externalisatrice détient une partie du capital de son prestataire de service, ce dernier est peu susceptible d'adopter un comportement opportuniste.

3.2. La prise de participation au capital

Une autre manière d'exercer un contrôle sur un prestataire de service consiste à prendre une participation dans son capital. Ce phénomène est né aux Etats-Unis avec le rachat par General Motors de l'entreprise EDS, qui venait de reprendre ses services informatiques au début des années 1980. Comme dans le cas de la filialisation, la prise de participation au capital peut être entendue comme une « quasi-externalisation ». En effet, l'opportunisme du prestataire de service y est maîtrisé par le contrôle d'une partie de son capital.

La comparaison entre la filialisation et la prise de participation dans le capital relève les points suivants :

- La filialisation revient à introduire des mécanismes de marché dans la firme ;
- La prise de participation dans le capital d'un prestataire de service revient à introduire des mécanismes hiérarchiques dans le marché.

Section 4 : L'externalisation et les contrats de long terme

L'externalisation peut être entendue comme une forme de gouvernance hybride à l'instar des joint-ventures, alliances et accords de franchise (J. Barthélémy, 2000). L'externalisation rentre dans le cadre d'une relation à moyen ou long terme. Par conséquent, cette stratégie est une forme particulière de contrat de moyen ou terme. C'est dans ce cadre que des apports de la littérature sur les contrats de long terme vont nous orienter sur des aspects relatifs à la relation entre la durée des contrats et leur flexibilité. En effet, cette littérature peut être entendue comme une extension de la T.C.T puisqu'elle s'attache à décrire finement les liens entre les attributs des transactions et les clauses contractuelles (i.e. durée, prix, quantité, etc.).

4.1. Les clauses de prix

Parmi ces clauses de flexibilité, les clauses de prix semblent jouer un rôle central.

L'intérêt des clauses des prix est de permettre de rester proche des prix du marché sans recourir à la renégociation. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'aucun contrat ne peut être complet et que la renégociation est parfois la seule solution (J. Barthélemy, 2004).

P. Joskow (1985) dénombre quatre grands types de clauses de prix :

- Clause « prix de marché » ;
- Clause « prix fixe » ;
- Clause « coût plus marge » ;
- Clause mixte ou de type « échelle mobile ».

**Tableau n°10 : comparaison entre les clauses de prix
(d'après P. Joskow, 1988)**

| Clause de prix | Avantages | Inconvénients |
|-----------------|--|--|
| Prix de marché | <ul style="list-style-type: none"> - Simple. - Se réfère au marché. - Permet au client de bénéficier d'un bas prix. | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté de définition du prix de marché pour les produits fortement hétérogènes. - L'indexation ne prend pas en compte les investissements spécifiques du prestataire de service. - Difficile à appliquer dans le cas des actifs spécifiques. |
| Prix fixe | <ul style="list-style-type: none"> - Lorsque le prix fixé est inférieur au prix de marché, le prestataire de service est surpayé. - Permet de planifier les dépenses et simplifier la gestion. | <ul style="list-style-type: none"> - Définie au moment de la signature du contrat, cette clause n'est pas flexible. - Prix supérieur au prix du marché pouvant entraîner des renégociations. - Des pénalités sont introduites pour éviter la rupture anticipée du contrat ou la baisse de la performance du prestataire de service. |
| Coût plus marge | | <ul style="list-style-type: none"> - Clause non motivante pour le prestataire de service. - Prix généralement supérieur à celui du marché. - Les changements inattendus de l'offre et de la demande ne sont pas pris en compte. |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Echelle mobile ⁴³ | <p>Fixer un prix qui ne repose pas uniquement sur le prix de marché mais qui en reste proche.</p> <p>Prise en compte de l'investissement dans des actifs spécifiques engagés par le prestataire.</p> <p>Permet de régler les problèmes inhérents aux contrats de type « coût plus marge »⁴⁴, « prix fixe » et « prix de marché »⁴⁵.</p> | |
|------------------------------|---|--|

Dans une étude portant sur 158 contrats de long terme, Joskow (1988) a relevé 123 contrats « échelle mobile » contre 24 « coût plus marge » et 11 « prix de marché ». En effet, sur des périodes aussi longues, les contractants ne peuvent pas fixer ex ante un prix qui restera pertinent pendant toute la durée de vie du contrat. En matière d'externalisation, le contrat « échelle mobile » est le plus utilisé. En effet, les contrats récents recourent de plus en plus aux clauses dites de « benchmarking » (J. Barthélemy, 2007). La référence la plus classique est le meilleur prestataire de service du marché. Il s'agit ici de déterminer le prix de prestations peu standardisées, en se référant à ce que réalisent certains prestataires de service pour d'autres clients. La détermination est d'autant plus difficile que la prestation est spécifique à un client donné.

4.2. Spécificité des actifs et flexibilité des contrats

D'après une étude réalisée par T. Palay (1984), sur cinquante et une transactions réalisées entre des transporteurs ferroviaires et leurs clients, l'importance accordée aux ajustements contractuels varie fortement selon la nature des investissements réalisés (i.e. génériques, modérément spécifiques ou fortement spécifiques).

- Lorsque le contrat porte sur des actifs génériques, les parties s'en tiennent généralement aux termes négociés à l'origine et rompent la relation en cas d'inadaptation flagrante.

⁴³ C'est un prix de base fixé en fonction de l'offre et de la demande au moment de la signature du contrat. Ensuite, le prix évolue en fonction d'un panachage des coûts de production du fournisseur et des conditions générales de production.

⁴⁴ Démotivation du fournisseur car ses coûts sont directement répercutés à son client.

⁴⁵ Car il n'y a pas une prise en compte de la spécificité.

- Lorsque le contrat porte sur des actifs moyennement ou fortement spécifiques, la flexibilité du contrat joue un rôle essentiel.

En matière d'externalisation, les enseignements suivants peuvent être tirés des travaux de T. Palay (1984) :

- Lorsque l'activité externalisée nécessite des actifs humains et physiques peu spécifiques, le contrat d'externalisation est un simple contrat de marché, où les prestataires de service sont interchangeables.
- Lorsque l'activité externalisée nécessite des actifs spécifiques notamment en matière de technologie (e.g. la fonction informatique), l'évolution de cette dernière doit impérativement être prise en compte par le contrat.

Néanmoins, il faut rappeler que la vision selon laquelle le contrat de long terme permet de protéger des actifs spécifiques tout en évitant un constant marchandage doit être nuancée. Selon J.Crocker et E.Masten (1991), les contrats sont des outils très imparfaits pour gérer l'opportunisme d'un fournisseur.

Aussi, il existe une deuxième lecture à l'incomplétude des contrats qui consiste à considérer cela comme étant un gain pour les deux parties contractantes puisqu'il est moins coûteux à rédiger un contrat incomplet (O.Hart et J.Moore, 1988). Cependant, ce constat est valable uniquement pour les coûts de transaction ex ante et non pas les coûts de transaction ex post. En effet, ces derniers peuvent bien au contraire être très élevés à long terme (i.e. les coûts de suivi du contrat et les coûts liés à la renégociation). Ainsi, cette lecture favorise une vision à court terme (J.Crocker, 1996).

4.3. La renégociation et l'incomplétude des contrats

La durée et la complexité du contrat résultent d'un compromis entre leur coût et la réduction de l'opportunisme qu'elles permettent (V. Goldberg et J. Erickson, 1987). Les clauses contractuelles complexes génèrent des dépenses importantes selon E.Masten et J.Crocker (1985), qui doivent être mises en balance avec le surcroît de protection qu'elles apportent. Dans certains cas la renégociation est inévitable puisqu'elle permet la prise en compte d'informations récentes et précises. Selon V. Goldberg et J. Erickson (1987), avant 1966 les contrats gaziers étaient généralement indexés. De 1966 à 1973, la plupart des contrats étaient périodiquement renégociés car la complexification de l'environnement avait rendu l'indexation trop difficile. En résumé, la relation entre la complexité des transactions et la présence de clauses de flexibilité semble prendre la forme d'une « courbe en U inversée ».

Plus le niveau de complexité est élevé, plus il est nécessaire de recourir à des clauses de flexibilité. Lorsque le niveau de complexité devient trop élevé, les clauses de flexibilité deviennent insuffisantes et la renégociation devient préférable.

A partir des éléments présentés ci-dessus, les principales conclusions sur lesquelles nous nous baserons dans cette recherche sont les suivantes :

- Plus la spécificité des actifs est élevée, plus la durée du contrat est élevée (P. Joskow, 1985, 1990).
- Plus la durée du contrat est élevée, plus le contrat comporte de clauses de flexibilité (P. Joskow, 1990, T. Palay, 1984).

Les conséquences en matière d'externalisation sont les suivantes :

- Plus la spécificité des actifs est élevée, plus la durée des contrats est élevée et plus le contrat utilisé est « dense » (i.e. comporte de nombreuses clauses susceptibles de le rendre flexible⁴⁶).

L'externalisation implique le recours à une structure de gouvernance hybride, moins lourde et coûteuse que la firme. La théorie de l'agence nous a permis de voir clairement les aspects contractuels de la relation entre l'entreprise et son prestataire de service. Cette relation prend la forme d'un contrat qui comporte cinq grandes catégories de clauses (durée, gestion du prestataire de service, évolution des prix, adaptation à l'environnement et réversibilité).

L'externalisation repose aussi parfois sur des engagements crédibles.

L'investigation de la T.C.T et de la théorie de l'agence nous ont permis de cerner quelques volets importants de la problématique d'externalisation relatifs aux coûts et à la contractualisation. Néanmoins, nous avons eu recours aussi à la théorie de la ressource et des compétences afin d'élargir, d'enrichir et de compléter notre vision notamment en termes de différentiel de compétences et de performance.

Chapitre 3 : L'apport de l'approche par les ressources et compétences

La T.C.T présente une limite importante selon Langlois et Foss (1997) qui précisent qu'elle délaisse les aspects « production » pour se concentrer sur les aspects

⁴⁶ Par flexibilité des contrats, on entend leur capacité à réagir aux changements qui se produisent dans l'environnement.

« transaction ». Intégrer l'approche par les ressources et compétences peut permettre de remédier à ce biais. Cette approche fusionne un ensemble de théories, principalement la « Resource Based View » (B. Wernerfelt, 1984, J. Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (G. Hamel et C. Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (D. Teece, G. Pisano et A. Shuen, 1997), « la théorie évolutionniste » (R. Nelson et S. Winter, 1982), ou encore, la « théorie de la connaissance » (R.M. Grant, 1996, R. Conner et C. Prahalad, 1996). Ces divers courants de pensée ont tous dirigé leurs travaux sur l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre.

L'intégration de l'approche par les ressources et compétences⁴⁷ (i.e. A.R.C) permettra un enrichissement de la T.C.T dans le cadre du traitement de notre problématique de recherche et ce à travers l'introduction des notions de « cœur de métier » et « différentiel de performance ».

Suite à la présentation de ces deux notions, nous étudierons les différences entre les théories des coûts de transaction et de la ressource ainsi que leurs implications éventuelles pour la problématique de l'externalisation.

Section 1 : Un enrichissement de la T.C.T

1.1. Les limites de la T.C.T

La TCT est fondée sur le principe de la statique comparative. Différentes solutions sont a priori offertes aux agents pour organiser leurs interactions. Dans le contexte d'externalisation, un critère simple permet de les comparer les unes aux autres : leur efficacité statique. Il s'agit de mesurer la richesse économique engendrée par l'échange avec la dotation de ressources initialement disponible dans l'économie. Les agents retiennent théoriquement la meilleure, soit celle qui permet de générer une richesse globale maximale avec la quantité de ressources dont ils disposent. La T.C.T sous-entend que les structures de gouvernance utilisées sont comparées en permanence avec les structures de gouvernance alternatives.

⁴⁷ En 1995 Collis et Montgomery ont avancé que l'approche par les ressources et les compétences aurait rejoint voire dépassé les travaux de Porter (1982,1986) en tant que paradigme dominant du management stratégique.

Toutefois, O.E. Williamson (1996) ne développe pas réellement la forme que prend cette comparaison. L'approche par les ressources et compétences⁴⁸ peut nous permettre de remédier à ce biais en se focalisant sur les ressources et les aptitudes différentielles conférant à la firme une meilleure efficacité.

1.2. Origine de l'approche par les ressources et les compétences

L'approche par les ressources et compétences s'oppose à l'idée que les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes, et souligne que les ressources et les compétences liées à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes⁴⁹. C'est autour de l'article de B. Wernerfelt (1984) que l'approche par les ressources et compétences s'est formée, comprenant des études telles que celles de J. Barney (1986), d'A. Peteraf (1993) ainsi que d'I. Dierickx et K. Cool (1989). Ces auteurs ont, en effet, largement contribué au renforcement de l'approche, basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable. C'est ainsi que la forme première de la théorie de la ressource et des compétences était une théorie de « l'avantage concurrentiel », ou encore une théorie dite « de la performance de la firme » au sens de N. Argyres et R. Zenger (2007). Plusieurs questionnements se sont découlés de cette première forme, de type :

- Comment mettre en place les ressources et les compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?
- Quel type de ressources crée le plus de valeur ?
- Quels sont les effets des capacités sur la performance ?

Cette première forme de la théorie de la ressource et des compétences place les ressources et les compétences de la firme au cœur du raisonnement stratégique et repose sur différentes unités d'analyse. Ces dernières sont principalement axées sur le fait qu'il s'agit pour la firme d'internaliser les activités stratégiques, dans le sens où les activités pour lesquelles elle détient des ressources et des compétences clés ou dynamiques lui confèrent un avantage concurrentiel. Néanmoins, ces apports n'abordent pas explicitement la problématique du

⁴⁸ La théorie des ressources et des compétences tire ses origines de l'ouvrage de Penrose : *The theory of the growth of the firm* (1959). Elle a été progressivement déployé dans plusieurs champs de recherches en stratégie, relatifs aux frontières de la firme. L'extension de La théorie des ressources et des compétences s'est ainsi largement matérialisée à travers la remise en cause des principaux fondements de la théorie des coûts de transaction. Elle s'oppose ainsi à son unité d'analyse qu'est la transaction, à la logique d'*Economizing* mise en avant par Williamson (1991), ainsi qu'à l'importance du rôle qu'y tient l'opportunisme.

⁴⁹ Les deux hypothèses simplificatrices de l'économie industrielle, à savoir l'homogénéité des firmes d'un même secteur en termes de ressources et la mobilité parfaite des ressources sont remises en cause par la théorie de la ressource et des compétences.

choix entre produire ou acheter, sachant que les premières études empiriques de la théorie de la ressource et compétences se sont intéressées à l'étude des raisons des différentiels de performance existant entre les firmes et aux caractéristiques des ressources qui contribuent à la mise en place d'un avantage concurrentiel soutenable.

Section 2 : Présentation des concepts centraux

2.1. Les ressources

Selon B. Wernerfelt (1984) les ressources sont l'ensemble des actifs tangibles ou intangibles possédés par une entreprise. Plusieurs typologies sont développées dans la littérature nous en citerons les suivantes :

- ✓ E. Penrose (1963) distingue les ressources physiques c.à.d les actifs tangibles (les usines, matériels, terrains et ressources naturelles, matières premières, produit semi-finis, déchets, sous-produits et produits finis en stock) et les ressources humaines (main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, personnel des bureaux, de l'administration, de la comptabilité, des services juridiques, techniques et de la direction).
- ✓ J. Barney (1991) distingue les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles.
- ✓ R.M. Grant (1991) distingue six types de ressources : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.

2.2. Les compétences

Selon R.M. Grant (1991) les compétences d'une firme sont le résultat de l'interaction ou du déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité. Ainsi, il s'agit d'une notion dynamique, proche de celle de routine organisationnelle, développée par R. Nelson et S. Winter (1982). La compétence est à une organisation ce qu'un savoir-faire est à un individu (J. Barthélémy, 2000). Par ailleurs, l'accumulation des compétences au sein de l'organisation est un processus contraint par plusieurs éléments (I. Dierickx et K. Cool, 1989) :

- ✓ un avantage à la masse d'actifs : plus un stock d'actifs est important, plus sa croissance est facilitée ;

- ✓ une interconnexion entre les actifs : plus le niveau de l'ensemble des stocks d'actifs d'une entreprise est élevée, plus la croissance d'un stock d'actifs donné est facilitée ;
- ✓ une érosion des actifs : des investissements importants en matière de formation du personnel, d'infrastructures et de R&D sont nécessaires pour maintenir un stock d'actifs opérationnel ;
- ✓ des déséconomies liées à la diminution de la durée : même en doublant les budgets alloués, l'entreprise ne peut pas doubler la vitesse d'accumulation des compétences ;
- ✓ l'ambiguïté causale (A. Lippman et P. Rumelt, 1982) : dans la plupart des cas, les entreprises disposant d'un avantage concurrentiel éprouvent des difficultés à percevoir quelles ressources et compétences sous-tendent cet avantage concurrentiel.

2.3. Les compétences stratégiques

Selon C. Prahalad et G. Hamel (1990) une compétence stratégique « core competence » est une compétence qui sous-tend un avantage concurrentiel durable. R.M. Grant (1991) précise que la compétence stratégique doit présenter les caractéristiques suivantes :

- ✓ durabilité : la perte de valeur des compétences doit être la plus lente possible ;
- ✓ non-transparence : la grande difficulté à déterminer par le concurrent quelles compétences sont à la base de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ;
- ✓ non-transférabilité : la grande difficulté à se procurer les compétences de l'entreprise par son concurrent ;
- ✓ non-répliquabilité : la grande difficulté à imiter les compétences de l'entreprise par son concurrent ;

J. Barney (1997) propose un modèle VRIO composée de quatre caractéristiques pouvant générer une ressource et compétence stratégique et ce en répondant aux questions suivantes :

- ✓ Valeur : les ressources et compétences permettent-elles d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace de l'environnement ?
- ✓ Rareté : les ressources et compétences sont-elles possédées par un nombre restreint de concurrents potentiels ou réels ?
- ✓ Imitabilité imparfaite : les ressources et compétences sont-elles facilement susceptibles d'être dupliquées ou contournées ?

- ✓ Organisation : l'entreprise est-elle bien organisée pour tirer profit de ses ressources et compétences ?

Section 3 : Les apports s'adressant explicitement à la problématique des frontières de la firme.

L'orientation de la théorie de la ressource et compétences vers la question des frontières de la firme au début des années 1990, fut principalement en réaction aux limites de la T.C.T. En effet, comme l'explique G.M. Hodgson (1998), parmi les multiples approches traitant de la firme, une première bifurcation, concerne le traitement de la firme comme un ensemble de compétences plutôt qu'un ensemble de contrats. Ce débat opposant la T.C.T et l'approche par les ressources et les compétences, a d'ailleurs, selon G.M. Hodgson (1998), été initié dans « Organization Science » en 1996 à travers le houleux débat opposant B. Kogut et U. Zander (1996), N. Foss (1996) et R. Conner et K. Prahalad (1996). Ce débat a donné une dimension nouvelle à la théorie de ressource et compétences, intégrant des réflexions relatives aux frontières de la firme.

Ces apports s'articulent autour de travaux mettant en lumière trois principaux concepts : le concept de complémentarité des activités; le concept d'interdépendance des activités et le concept de différentiel d'aptitude.

3.1. Le concept de « complémentarité des activités » et de « synergie ».

En comparant l'approche par les ressources et les compétences à la théorie industrielle, R. Conner (1991) émet des suggestions quant à la façon d'appliquer cette première à la question des frontières de la firme. L'approche par les ressources et les compétences stipule que c'est le fait que les firmes soient constituées différemment qui expliquent la performance différentielle. Ainsi, un actif peut être propriété de la firme X plutôt que la firme Y, car il y est mieux combiné dans les actifs de la firme X que dans ceux de la firme Y. Profitant des complémentarités avec les actifs préalablement détenus, les firmes obtiennent fréquemment des avantages sur le marché. R. Conner (1991) explique à ce propos que « Le projet peut être conduit en interne car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours. La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient. C'est l'interdépendance avec les ressources en place appelée « relatedness » qui offre une opportunité de gain généré par le redéploiement des ressources ».

Par conséquent, le redéploiement dépendrait du degré auquel une nouvelle activité est spécifique aux activités déjà présentes dans la firme. Les limites de l'intégration verticale

pourraient ainsi émaner d'un manque d'adéquation avec les actifs déjà détenus, générant des économies d'échelle et d'envergure. Concrètement, soit deux activités « S » et « T », celles-ci seront entreprises en interne (« S+T ») si elles nécessitent une même culture et les mêmes routines, ce qui permettrait une transmission plus facile de l'information et ainsi l'émergence de synergies (i.e. et cela indépendamment des risques liés à l'opportunisme des agents).

Cette notion de complémentarité est également abordée par I. Dierickx et K. Cool (1989) à travers le concept d'*interconnectdness*. Ces auteurs soulignent l'importance de l'accumulation des stocks d'actifs, ainsi que la mise en place d'actifs reliés au stock d'actifs préexistants dans l'entreprise. C.A. Montgomery et B. Wernerfelt (1988) évoquent aussi le rôle de la complémentarité à travers le concept d'actifs « *super-additifs* ». J. Richardson (1972) attribuait déjà le choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie à la similitude ainsi qu'à la complémentarité des activités. Il suggère ainsi que le choix entre ces formes est fonction du caractère semblable ou dissemblable des activités à coordonner ainsi que du degré de complémentarité des activités. Il précise à cet effet que les activités qui requièrent les mêmes compétences sont des activités semblables, tandis que celles qui constituent différentes phases d'un processus de production, nécessitant d'une façon ou d'une autre d'être coordonnées, constituent des activités complémentaires. La complémentarité évoquée ici fait en fait référence à la similarité au sens de Richardson.

3.2. Le concept « d'interdépendance des activités »

Selon R.M. Grant (1996), la firme doit être considérée comme une institution « intégratrice » de connaissance. L'extension de la firme à travers l'intégration verticale doit être analysée en fonction de l'efficacité de la connaissance utilisée, qui dépend en partie du potentiel d'agrégation de la connaissance. Aussi, au niveau individuel et organisationnel, l'absorption de la connaissance dépend de l'habileté du récepteur à ajouter une connaissance supplémentaire à la connaissance déjà en place. L'agrégation de la connaissance est ainsi facilitée lorsque celle-ci peut être exprimée dans un langage commun à celui de la firme.

Cette première idée est proche de la notion de complémentarité et d'interconnexion facilitant la meilleure « digestion » de l'activité. Cependant, Grant(1996) ajoute que :

- Si l'on considère deux étapes de production adjacentes A et B et que les marchés ne transfèrent pas les connaissances de manière efficace, alors elles seront intégrées dans la même structure si la production à l'étape B nécessite un accès à la connaissance utilisée dans l'étape A.

- En revanche, si l'output issu de A peut être utilisé en B sans besoin d'accès à l'information utilisée en A, alors, il n'est nul besoin d'intégrer les deux étapes.

L'interdépendance des activités fait en réalité référence à la juxtaposition des étapes d'un processus de production. L'internalisation permettrait de mieux gérer cette interdépendance et d'harmoniser le processus de production à travers une meilleure synchronisation.

Cet argument se rapproche fortement du raisonnement transactionnel où certains comportements opportunistes peuvent être à l'origine d'un blocage entre les étapes d'un processus. Néanmoins il semblerait que la T.C.T insiste davantage sur l'internalisation par anticipation d'un comportement opportuniste, tandis que Grant (1996) évoque plutôt une plus grande « fluidité » des activités lorsqu'elles sont jointes au sein d'une même structure. Cela rejoint d'ailleurs la différenciation effectuée par B. Kogut et U. Zander (1996) lorsqu'ils décrivent la firme comme « *A creator of positive* » plutôt qu'un « *Avoider of negative* ».

3.3. Le concept de différentiel d'aptitude

Même si G.M. Hodgson (1998) considère que ce sont les échanges de 1996 qui ont véritablement été à l'origine de l'extension de la théorie de ressource et compétences à la question de la firme, cette réflexion peut au moins être remontée aux travaux de H. Demsetz (1988). Ce dernier évoque la notion de compétences à travers le concept de « *Knowledge Based Consideration* », et fournit un important éclairage sur la notion d'aptitude différentielle. Il stipule que l'explication apportée par la TCT ne constitue qu'une réponse possible, et ajoute que le différentiel de coûts de production est important.

B. Kogut et U. Zander (1992, 1996) considèrent que l'organisation est une entité sociale et historique, où la connaissance est plus aisément produite et transférée. Cette connaissance y est en fait accumulée à travers l'expérience. Ils ajoutent que le concept d'opportunisme ne peut constituer un point de départ réaliste et que la firme n'existe pas par défaut au marché mais plutôt parce qu'elle procure une action volontariste, s'appuyant sur des principes d'organisation supérieurs à ceux du marché. Ainsi, c'est au travers des échanges que les individus et les groupes à l'intérieur de la firme développent une compréhension commune, facilitant par là-même la transformation des idées. Ce raisonnement sous-tend donc que les connaissances et les aptitudes encastrées dans cette communauté vont déterminer les frontières de la firme.

R. Conner et K. Prahalad (1996), s'inscrivent dans la lignée des travaux de B. Kogut et U. Zander, et stipulent que c'est l'anticipation du différentiel de connaissance qui affecte le choix

organisationnel. Ils mettent ensuite en lumière deux principaux cas de figure où la théorie de ressource et compétences fournirait une explication plus appropriée de la structure en place :

- Dans le cas où l'opportunisme est élevé, la firme n'intègre pas l'activité mais l'externalise. Cette externalisation peut être attribuée au fait que le prestataire de service fournit une connaissance supérieure.
- A l'inverse, dans le cas où l'opportunisme est faible, la firme intègre l'activité. Ceci peut être dû au fait que la firme fournit une connaissance supérieure à celle du prestataire de service.

3.4. Le centrage sur les bijoux de la couronne : un biais de la théorie de la ressource et compétences

L'approche par les ressources et les compétences se focalise sur l'analyse de ses ressources et compétences internes contrairement à M. Porter (1982, 1986) qui s'est concentré sur l'analyse de l'environnement externe de la firme. Toutefois, cette analyse interne comporte un biais évoqué par C.A. Montgomery (1995, p.257) qui précise qu'elle délaisse l'étude des ressources et compétences standard au profit de celle des ressources et compétences hors norme : les « bijoux de la couronne » (i.e. « best of the best » ou « crown jewels »). Les travaux de D. Leonard-Barton (1992, 1995) ont montré qu'il existe des exceptions puisque les « core competences » consomment la quasi-totalité des moyens financiers de l'entreprise et empêchent le développement de nouvelles compétences, destinées à remplacer les « core competences » actuelles ce qui peut conduire l'entreprise vers le déclin.

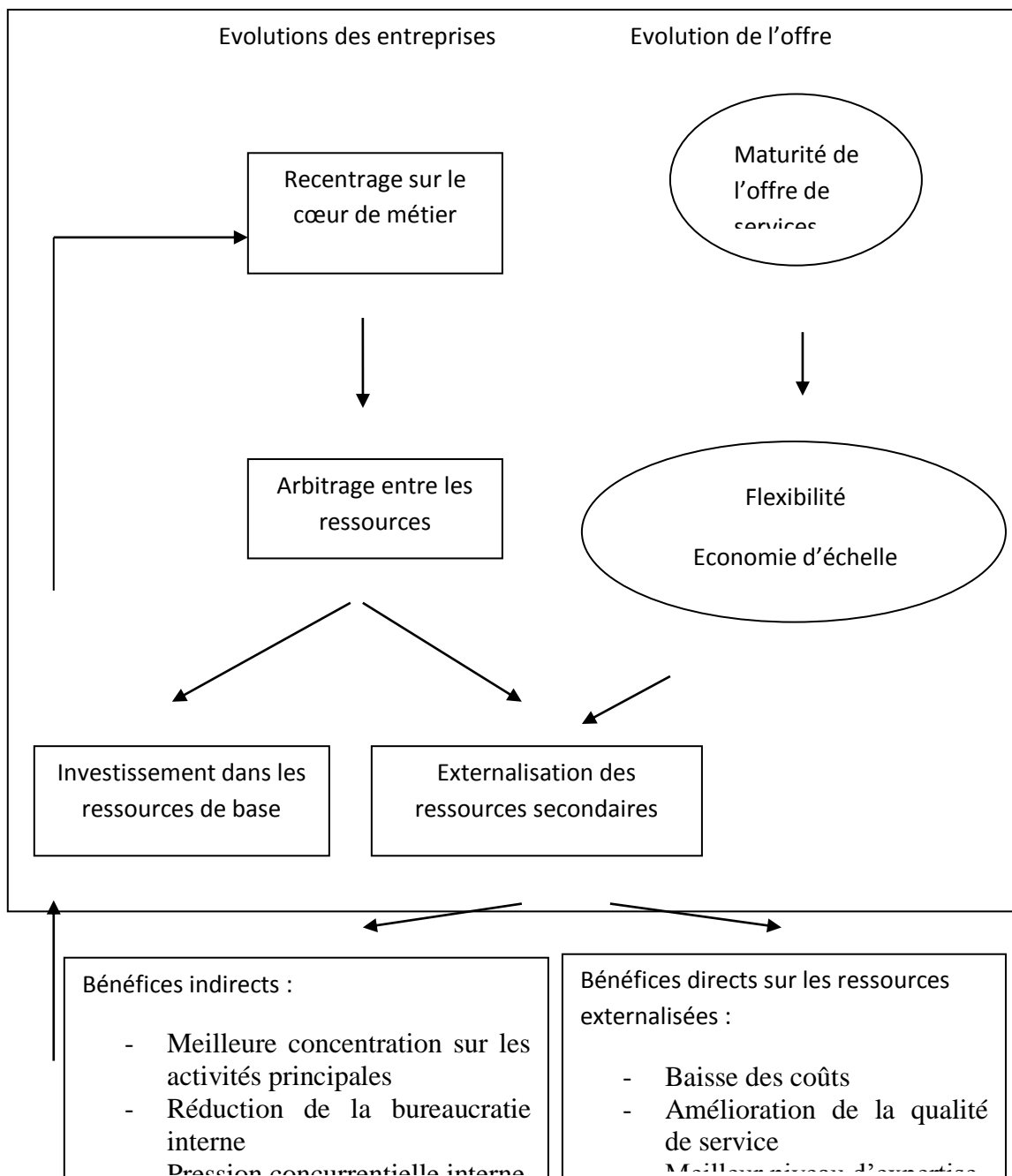
Section 4 : Cœur du métier et externalisation

4.1. La notion de cœur du métier

L'apport de l'approche par les ressources et les compétences à la problématique de l'externalisation réside dans la notion de « cœur de métier ». La littérature managériale de J. Quinn et F. Hilmer (1994) en représente une bonne illustration. En effet, selon ces auteurs l'entreprise ne doit pas externaliser ses activités qui reposent sur des compétences stratégiques et donc qui sous-tendent l'avantage concurrentiel. Peuvent être externalisées seules les activités qui reposent sur des compétences jugées périphériques et qui ne sont donc pas cruciales pour l'entreprise. L'ensemble du raisonnement est résumé dans le schéma suivant :

Figure n°18 : l'externalisation et la théorie de la ressource

(M.H. Delmond, 1996, p.7)



Le principe qui sous-tend l'ensemble de cette logique est celui de la spécialisation. Les activités périphériques de certaines entreprises sont des activités stratégiques d'autres entreprises spécialisées qui leur consacrent une grande partie de leurs ressources. Ceci leur permet d'être plus performantes que les services internes des entreprises généralistes. En d'autres termes, l'application de l'approche par les ressources et les compétences à la problématique d'externalisation permet de retrouver un raisonnement très classique et caractéristique du modèle industriel⁵⁰ (J. Barthélémy, 2000).

Par ailleurs les travaux de M.H. Delmond (1994) ou K.Stennsma et G.Corley (2001) se sont intéressés à déterminer si les décideurs perçoivent les activités intégrées comme stratégiques, ou sources d'avantage concurrentiel en se basant sur des considérations en termes de soutenabilité et de rareté. Cette démarche est relativement simple, mais elle semble incomplète au regard des enrichissements ultérieurs effectués. En effet, les thèmes traités par la « *Knowledge Based View* » dépassent les centres d'intérêts traditionnels du management stratégique – Choix stratégique et avantage compétitif - et, s'intéressent à d'autres aspects, notamment la nature de la coordination à l'intérieur de la firme, le savoir-faire et les aptitudes.

4.2. Les limites de l'approche en termes de « cœur du métier »

Selon A. Bounfour (1997, p.131), la stratégie de l'entreprise se caractérise par l'ubiquité du concept de « *core business* » qui représente une notion doublement contingente. En effet, les frontières de la firme varient en fonction du moment de son histoire où l'on se trouve d'une part ; et de l'équipe dirigeante en place qui détermine de manière discrétionnaire la répartition des activités entre ce qui doit être internalisé et ce qui doit être externalisé d'autre part.

⁵⁰ Le modèle industriel repose sur le principe de division du travail, développé par A. Smith et généralisé par l'Ecole libérale sous la forme de la spécialisation des entreprises. Selon ce modèle, les entreprises spécialisées disposent de coûts inférieurs à ceux des entreprises travaillant sur toute la chaîne de valeur puisqu'elles bénéficient d'économie d'échelle et d'expérience ainsi que de meilleures compétences.

Ainsi, la notion de cœur du métier est très subjective puisqu'elle est fondée sur la perception des managers qui reconnaissent manquer d'éléments tangibles pour effectuer la distinction entre les compétences stratégiques et les compétences périphériques (Venkatesan, 1992).

Toutefois, le fait que la notion de cœur du métier soit subjective ne doit pas uniquement être entendu comme une limite puisque le propre des décisions stratégiques réside dans le fait qu'elles impliquent un choix de la part du dirigeant. Selon STRATEGOR (1993, p.9) l'élaboration de la stratégie de la firme revient à choisir les domaines d'activité où l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. Ainsi, la décision d'externalisation peut être entendue comme décision d'allocation des ressources des entreprises.

4.3. Cœur de métier et coûts bureaucratiques

La notion de coûts bureaucratiques - qui est au cœur de nombreuses décisions d'externalisation – désigne les coûts de transaction internes (i.e. coûts d'utilisation de la firme). Ces coûts sont en partie le fruit de l'inefficience de la firme et donc de son échec. L'étude de ces coûts n'est pas nouvelle. Des auteurs classiques comme Cyert et March (1963), M. Crozier et E. Friedberg (1977) ont étudié et développé cette notion. Cependant, l'étude de ces coûts dans une perspective néo-institutionnelle apparaît encore sous-développée. En effet, O.E. Williamson (1985) ne l'aborde que brièvement dans la T.C.T par rapport aux coûts de transaction externes (i.e. coûts d'utilisation du marché).

Dans cette partie, nous relierons la notion de « coûts bureaucratiques » à la notion de « cœur de métier » dans le cadre de la stratégie d'externalisation.

Selon J. Barney (1999), deux erreurs doivent être évitées : ne pas assez externaliser ou trop externaliser.

En effet, les travaux de R.Bettis, S.Bradley et G.Hamel (1992) ont montré que le recours excessif à l'externalisation a entraîné en partie le déclin de la compétitivité des entreprises occidentales par rapport à leurs concurrents asiatiques notamment dans le domaine des composants électroniques.

Par ailleurs, conserver en interne les activités qui ne relèvent pas du « cœur du métier » peut entraîner deux limites. D'une part, les ressources financières investies sur les activités périphériques auraient pu être investies sur les activités stratégiques. D'autre part, les coûts

bureaucratiques connaissent une hausse substantielle du fait de la déconnexion des services internes avec les « high powered incentives » du marché.

Selon T. Mahoney (1992) il existe un lien entre l'intégration verticale et les coûts bureaucratiques. Lorsqu'une entreprise est intégrée hors de son cœur de métier, elle est incapable de gérer efficacement l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur. Ceci entraîne des coûts de production et des coûts bureaucratiques supérieurs à ceux des entreprises spécialisées. Les économies de coûts générés par l'externalisation proviennent donc non seulement d'une performance supérieure des fournisseurs mais également d'une diminution des coûts bureaucratiques (P. Chalos et J. Sung, 1998).

4.4. Spécificité transactionnelle et spécificité foncière

Comme les activités qui font partie du cœur de métier de l'entreprise ne doivent pas être externalisées, il en résulte que les activités qui ne reposent pas sur des compétences stratégiques doivent être externalisées. L'articulation entre les concepts issus de l'approche par les ressources et compétences et les concepts de la T.C.T peut être étudiée de la manière suivante.

4.4.1. Actifs spécifiques et compétences stratégiques

Dans le cadre des deux théories étudiées précédemment à savoir la T.C.T et l'approche par les ressources et compétences nous avons conclu que l'externalisation d'actifs fortement spécifiques est délicate et que l'externalisation d'activités reposant sur des compétences stratégiques est à éviter. Autrement dit, les concepts d'actifs spécifiques et de compétences stratégiques apparaissent comme des points de recoupement majeurs entre ces deux théories. Certains auteurs comme H. Scarbrough (1995) ou K. Monteverde (1997) considèrent ces deux concepts comme étant identiques.

4.4.2. L'articulation entre les deux concepts

Une compétence stratégique repose généralement sur des actifs spécifiques car elle induit la notion de rareté (J.Barney, 1991 et 1997). Selon Langlois et Foss (1997) il existe un lien entre les compétences stratégiques et les actifs spécifiques. Les compétences stratégiques peuvent être entendues comme un sous-ensemble appartenant à l'ensemble des actifs spécifiques. Cependant, une forte spécificité des actifs n'est pas suffisante pour créer une compétence stratégique (B. Nooteboom, 1993).

4.4.3. Le cœur de métier et les compétences stratégiques : une forme particulière de spécificité des actifs.

Il est possible d'articuler les concepts de compétence stratégique et d'actif spécifique : si une compétence stratégique repose obligatoirement sur des actifs spécifiques, l'inverse n'est pas toujours vrai. Afin d'intégrer les concepts de « cœur du métier » et de « compétence stratégique » dans la T.C.T, J.Barthélémy (2000) propose une seconde facette⁵¹ au concept de spécificité des actifs à savoir « la spécificité foncière ». Selon B.Quélin (1996) l'analyse de la spécificité des actifs menée par le courant néo-institutionnaliste est plus centrée sur une spécificité transactionnelle que sur une spécificité foncière des actifs. La spécificité foncière est la difficulté à développer des ressources et des compétences en interne. Le concept de « spécificité foncière » s'inspire également des « compétences foncières » au sens de G.Dosi, D.Teece et S.Winter (1990). Selon ces auteurs une compétence foncière est un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière. Il apparaît clairement que la compétence foncière appartient au cœur du métier et contribue à l'avantage concurrentiel.

Ainsi, il est judicieux d'incorporer à la T.C.T le concept de « spécificité foncière » puisque l'appartenance au « cœur du métier » et la contribution à l'avantage concurrentiel ne sont pas présentes dans la T.C.T alors qu'elles jouent un rôle important dans les décisions d'externalisation. En effet, raisonner uniquement en termes de spécificité transactionnelle fait courir le risque de maintenir en interne des activités reposant sur des actifs spécifiques mais ne donnant lieu à aucun avantage concurrentiel.

Section 5 : Différentiel de performance et différentiel de compétences

Au-delà du concept de « cœur du métier », l'apport de l'approche par les ressources et compétences réside dans la prise en compte du « différentiel de performance » et « différentiel de compétences ».

5.1. L'externalisation et le différentiel de performance

⁵¹ Nous rappelons que la première facette représente la spécificité de l'actifs au sens de la TCT c'est-à-dire sa difficulté de redéploiement vers une activité autre que celle pour laquelle il a été développé.

Selon l'approche par les ressources et compétences, la décision d'externalisation repose essentiellement sur la comparaison de la performance des services internes avec celle des meilleurs prestataires du marché. Lorsqu'il dépasse un certain seuil, le différentiel de performance entre les services internes et le meilleur prestataire du marché (i.e. performance gap) est susceptible de déclencher une opération d'externalisation.

L'hypothèse selon laquelle l'externalisation peut être interprétée comme une réponse à un différentiel de performance entre les services internes et les meilleurs prestataires du marché a été validée par J.Teng, J.Cheon et V.Grover (1995). Sur un échantillon de 188 opérations informatiques, ces auteurs ont montré que plus l'écart entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désiré est important, plus l'externalisation est fréquente. Ces auteurs opérationnalisent le différentiel de performance comme l'écart entre le niveau réel et le niveau souhaité de l'activité informatique sur une échelle en trois points : différentiel élevé, différentiel moyen ou équilibre.

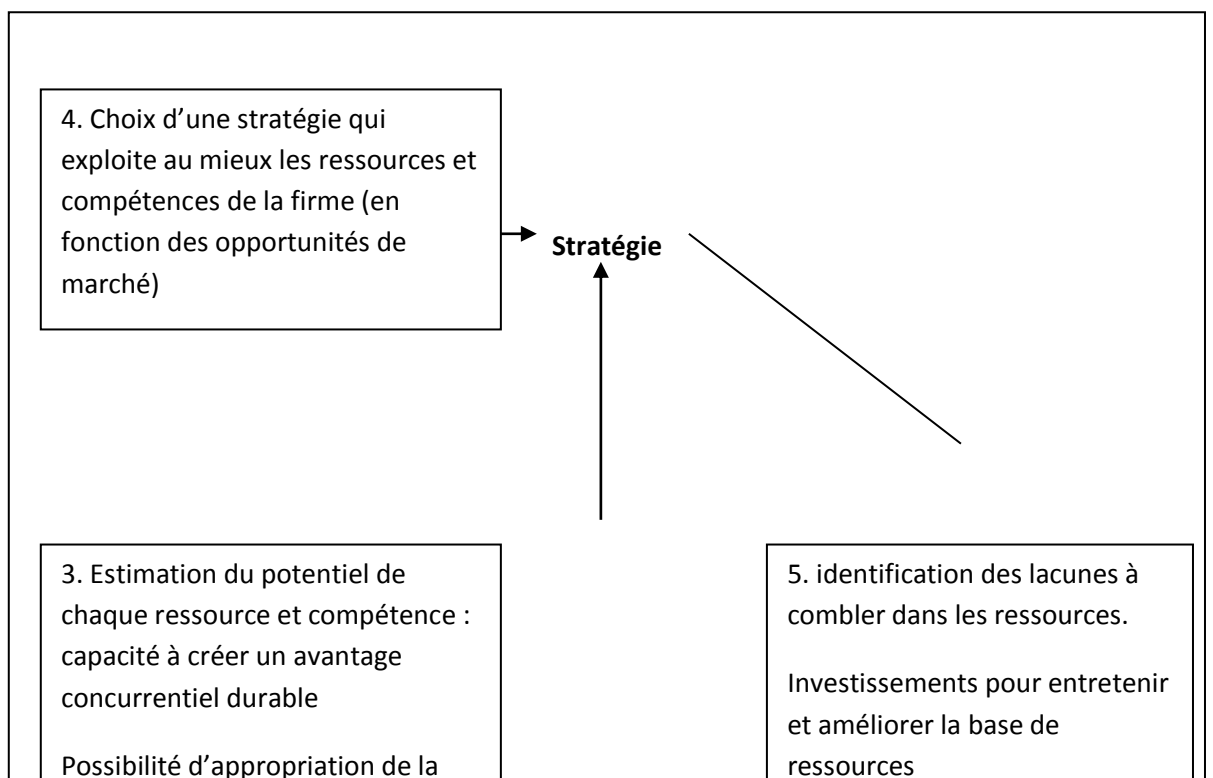
5.2. L'externalisation et le différentiel de compétences

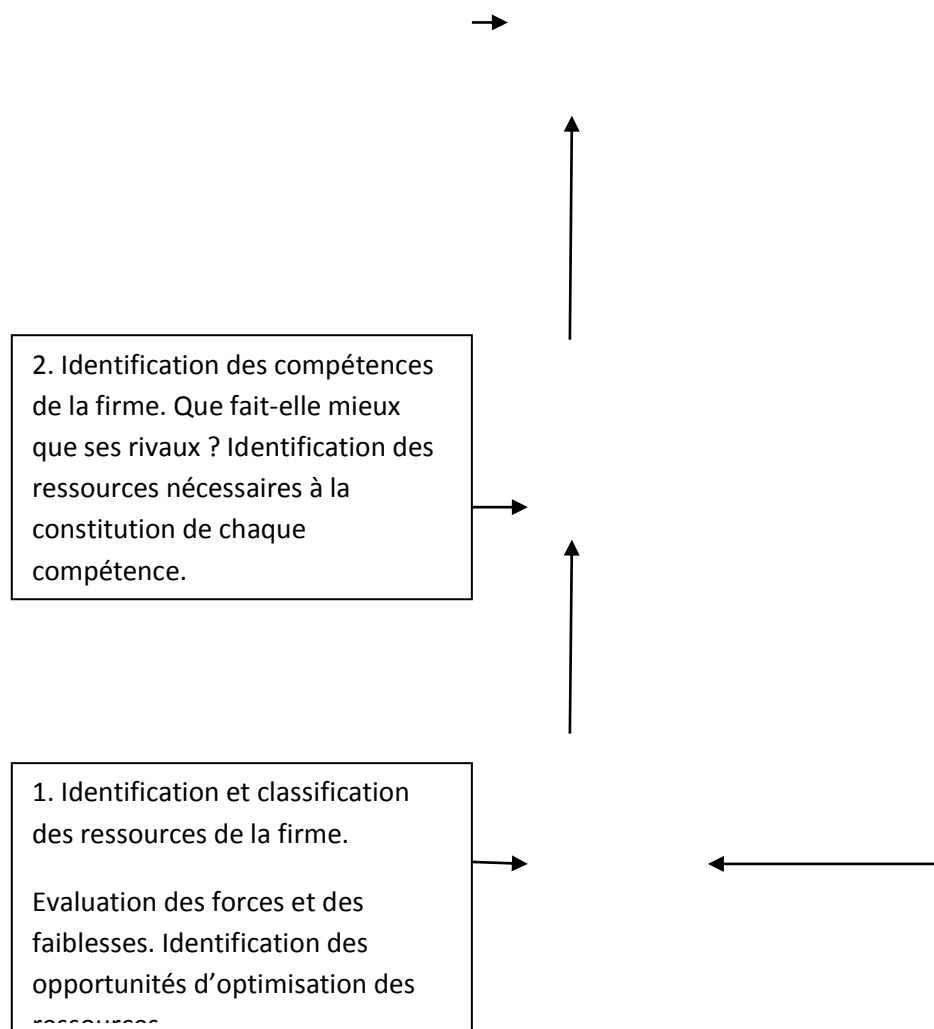
L'externalisation peut être entendue comme un moyen de combler l'écart de performance qui existe entre les services internes d'une entreprise et les meilleurs prestataires du marché. J.Teng, J.Cheon et V.Grover (1995) vont plus loin, en avançant que l'externalisation est également un moyen de développer la base de ressources et de compétences de l'entreprise. Ils font pour cela référence à la démarche de R.M. Grant (1991), qui distingue cinq étapes dans le développement d'une stratégie fondée sur les ressources et les compétences :

- Identification et évaluation des ressources ;
- Identification et évaluation des compétences ;
- Estimation de la contribution potentielle des ressources et des compétences à la formation de l'avantage concurrentiel ;
- Définition d'une stratégie exploitant, de la meilleure manière possible, les ressources et les compétences de l'entreprise ;
- Extension et amélioration de la base des ressources et compétences disponibles.

Le schéma ci-dessous reprend l'ensemble du raisonnement.

Figure n°19 : un modèle de gestion des ressources et des compétences de l'entreprise
(d'après R.M. Grant, 1991, p. 115)





D'après J. Teng, J. Cheon et V. Grover (1995), l'externalisation intervient dans la cinquième étape du modèle de Grant (1991). Il s'agirait donc d'un raccourci permettant non seulement de combler un différentiel de performance « performance gap » mais également un différentiel de compétences « competence gap ». Autrement dit, l'externalisation permettrait de combler les écarts de ressources et de compétences sans avoir à les accumuler en interne (J. Barthélémy, 2000).

Selon Buck-Lew (1992), le recours à un prestataire de service peut améliorer les compétences des services internes en leur transférant leur expertise. Toutefois, dans les faits, ce

phénomène est peu susceptible de se produire lorsque les opérations d'externalisation impliquent le démantèlement des services internes.

Cette revue de la littérature conceptuelle et empirique a permis de relever les principaux concepts mis en lumière par les chercheurs affiliés à l'approche par les ressources et compétences, et de présenter une synthèse des principales logiques sous-tendant ces apports. Cette revue souligne d'une part que l'externalisation peut être entendue comme une acquisition de compétences (J.Teng, J.Cheon et V.Grover, 1995), d'autre part l'externalisation ne peut en aucun cas être entendue comme un moyen d'accroître sa base de ressources internes (K.Prahalad et G.Hamel, 1990, p.84). Ainsi, il convient de distinguer entre deux points importants : le recours à l'externalisation comme moyen d'obtenir un service de meilleure qualité et le recours à l'externalisation comme moyen d'acquérir des ressources de meilleure qualité. Toutefois, comme l'entreprise externalisatrice démantèle généralement ses services internes, il lui sera très difficile d'espérer développer de nouvelles compétences à partir de l'expérience de son prestataire de service.

Pour conclure, concevoir l'externalisation comme moyen de combler un différentiel de performance semble tout à fait cohérent avec l'approche par les ressources et les compétences. A l'inverse, voir dans l'externalisation un moyen de combler un différentiel de compétences apparaît incorrect (J. Barthélémy, 2004).

L'ensemble de ces éléments théoriques étudiés dans ces trois premiers chapitres vont nous permettre de tracer le cadre méthodologique et la stratégie de recherche pour passer par la suite à la formulation de nos hypothèses de recherche et modèle d'analyse de l'externalisation.

Chapitre 4 : Cadre méthodologique et stratégie de recherche

Après avoir abordé les principales théories retenues et censées expliquer les tenants et les aboutissants d'une stratégie d'externalisation, nous tâcherons, dans ce chapitre composé de quatre sections, de mettre en exergue le cadre méthodologique et la stratégie de recherche poursuivie.

En effet, la première section aura pour objet l'explication du mode d'accès au réel à travers la présentation des éléments de recherche quantitative et qualitative et le site de recherche.

La deuxième section se focalise sur la conduite d'entretien individuel, les thèmes de discussion abordés, la sélection des interrogés, l'organisation des entretiens effectués, le traitement et l'analyse des données recueillies lors de cette étape.

La troisième section s'intéresse à l'élaboration du questionnaire, son administration, la construction de la base de données et les méthodes statistiques de son traitement. De plus, quelques questions épistémologiques seront abordées.

Une dernière section est consacrée à la formulation des hypothèses servant à la construction du modèle d'analyse et à l'opérationnalisation des variables étudiées. Tout d'abord, nous présenterons chacune des hypothèses, essentiellement fondées sur le corpus théorique retenu pour cette recherche. Ensuite, nous proposons un modèle d'analyse composé de quatre niveaux :

- Le premier niveau rassemble les variables caractéristiques de l'opération d'externalisation à savoir la spécificité transactionnelle (i.e. la spécificité des actifs), la spécificité foncière, l'incertitude interne, l'incertitude externe et l'expérience.
- Le second niveau traite les caractéristiques du contrat d'externalisation : durée et densité.
- Le troisième niveau est centré sur les coûts de transaction (i.e. les coûts de gestion d'une opération d'externalisation).
- Le quatrième niveau est consacré à la performance de l'entreprise cliente (i.e. externalisatrice).

Enfin, nous présenterons l'opérationnalisation des différentes variables latentes étudiées dans le modèle d'analyse.

Notre analyse du contexte d'application de la stratégie d'externalisation et son impact sur la performance de l'entreprise va saisir sa variabilité selon les facteurs déclencheurs de l'externalisation, les critères retenus dans le choix du prestataire de service, les modalités contractuelles et les facteurs clés de réussite de cette stratégie ayant un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Mode d'accès au réel

Nous pensons que l'accès à la connaissance part d'une « compréhension pratique » (B. Miles et A. Huberman, 2005) ou d'une interprétation du phénomène étudié par la prise en compte du contexte. Nous partageons ainsi les hypothèses intentionnalistes et phénoménologiques des interprétativistes et n'ambitionnons pas de trouver des résultats universels. Aussi, avons-nous souhaité de « comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (R.A. Thiétart, 1999, p.23). Ce positionnement nous a conduit à nous conformer aux principes interprétativistes. Selon F. Allard-Poesi et Ch. Maréchal (1999, 2003), l'interprétativiste envisage une vision de la problématique dans le but de comprendre un phénomène de l'intérieur et ne pourrait donc conclure à des lois universelles, tandis que la connaissance ainsi produite est subjective et contextuelle (G. Koenig, 1993). Cette méthode envisage la connaissance comme la compréhension des significations attachées par les acteurs à la réalité, afin d'en proposer des systèmes d'interprétation possibles (M. Hlady Rispal, 2002, p. 36).

Pour faciliter la production de sens et avoir une certaine capacité d'empathie (F. Allard-Poesi et Ch. Maréchal, 1999) nous avons adopté une démarche d'« exploration hybride » (S. Charreire & F. Durieux, 2003) ou démarche abductive qui s'est traduite par des allers-retours entre des observations empiriques et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Ainsi, la démarche de recherche est conçue comme un processus permettant de comprendre et d'élucider une réalité qui nous interpelle. Elle se déploie selon une succession d'étapes qui nécessitent des retours sur chacune d'elles, au fur et à mesure de son avancement. Elle se présente comme une interaction continue entre des considérations théoriques et des réalités pratiques, puisque « il ne peut y avoir de constatation fructueuse sans construction d'un cadre théorique de référence » et qu'une « proposition n'a droit au statut scientifique que dans la mesure où elle est susceptible d'être vérifiée par des informations de la réalité concrète » (R. Quivy et L. Van Campenhoudt, 1995, p.17). Elle procède d'une adaptation, d'une reformulation, d'une reconstruction, d'une interaction, d'une rétroaction, bref d'un « aller-retour » entre un savoir théorique et une

connaissance empirique (J.P. Deslauriers et M. Kérisit, 1997; B. Gauthier, 1984; I. Lasvergnas, 1984; P. Sabourin, 1993; M. Grawitz, 2001).

Selon S. Charreire & F. Durieux (2003) le chercheur en management procède le plus souvent par abduction ou adduction. En effet, il est fréquent qu'un chercheur explore un contexte complexe, emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d'observations pour produire du sens. En sciences sociales, l'objectif n'est donc pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations valides et robustes, rigoureusement élaborées. On dit alors que le chercheur procède par abduction (i.e. terme utilisé par U. Eco, 1990) ou par adduction (i.e. terme employé par M. Blaug, 1982).

En conséquence, les options méthodologiques retenues sont soumises à des réorientations, à des adaptations, pour « se plier aux conditions particulières du terrain et être à l'écoute des dimensions qui pourraient s'avérer pertinentes» (J. Poupart, 1997, p. 46). La démarche globale dont nous nous inspirons est celle décrite par plusieurs auteurs (J.P. Deslauriers et M. Kérisit, 1997; R. Quivy et L. Van Campenhoudt, 1995 ; M. Angers, 1992 ; B. Gauthier, 1984) : « le chercheur se pose une question et recueille des informations pour y répondre ; il traite les données, les analyse et essaie de démontrer comment elles permettent de répondre à sa question initiale » (J.P. Deslauriers et M. Kérisit, p. 1997, 85).

1.1. Recherche quantitative et qualitative

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons choisi de recourir aux deux perspectives qualitative et quantitative s'alignant sur la thèse d'un continuum méthodologique entre qualitatif et quantitatif (M.B. Miles et A.M. Huberman, 1994). L'association des deux méthodes permet de mieux saisir les phénomènes que chacune d'elles n'aurait pu explorer que sous certains aspects. L'approche qualitative concrétise notre désir de saisir de l'intérieur et d'interpréter le processus d'externalisation et de renouveler le regard porté sur la définition et la pratique de cette stratégie au sein de l'entreprise publique économique en Algérie. Par cette orientation qualitative, nous avons voulu contribuer à une meilleure compréhension de la réalité des attentes et résultats concrets de l'externalisation dans l'E.P.E en termes de performance.

Les analyses quantitatives ont débouché sur l'étude d'un nombre important de contrats d'externalisation (i.e. 62 contrats) au sein des différents complexes de liquéfaction du gaz naturel à la SONATRACH AVAL.

Plus précisément, il s'agit d'apprécier le contenu en terme de clauses et comprendre la logique y afférente qui lui est donnée par les acteurs concernés directement par l'opération

d'externalisation, à travers « les données d'expérience, les représentations, les définitions de situation, les opinions et les paroles » (J.P. Deslauriers et M. Kérisit, 1997, p.130).

Nous avons privilégié une dimension explicative qui cadre avec les objectifs de notre étude et qui réserve une part importante aux représentations et aux systèmes de sens, ce qui permet de décrypter les facettes cachées de l'opération et non révélées par le contrat. Pour compléter ce décryptage et lui donner une signification statistique, tester la représentativité des propos tenus par les acteurs en question et « inférer l'importance de chacune des modalités recensées » (R. Ghiglione et B. Matalon, 1998, p.93), nous avons recouru dans une deuxième étape, à la méthode quantitative au moyen d'un questionnaire⁵².

1.2. Le site de recherche

Notre recherche est abritée par le secteur gazier de Sonatrach domicilié dans l'activité Aval et dont les missions portent sur l'exploitation des installations de liquéfaction de gaz naturel (GNL) et de séparation de gaz de pétrole liquide (GPL). Notre étude a ciblé les quatre complexes de GNL : GL1Z, GL2Z et GL4Z d'Oran et GL1K de Skikda.

Les faits marquants dans la vie de ces zones industrielles sont, sur le plan technique, la réalisation des projets industriels durant la période allant de la fin des années 70 au début des années 80, puis les opérations de modernisation et de rénovation en profondeur des installations sur la période 1990-1995.

Ces phases de construction, de mise en route initiale et de rénovation ont été pour l'entreprise des périodes de contacts soutenus avec les prestataires de services nationaux et étrangers.

Sur le plan organisationnel, si la structure des complexes est restée relativement stable, celle du siège a par contre connu plusieurs changements visant son renforcement (i.e. l'Engineering, le Développement et les Etudes).

⁵² Les informations qui nous ont servi à la construction des données ont été récoltées sur le terrain des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel Sonatrach Aval.

Section 2 : Données et méthodes de collecte

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une démarche qui allie approche qualitative que nous avons concrétisée à travers l'entretien individuel et approche quantitative que nous avons appliquée à travers la technique du questionnaire. Pour chacune des méthodes, nous explicitons le processus de mise en œuvre, la population concernée, le traitement et l'analyse des données.

2.1. Les orientations théoriques

L'option en faveur d'une démarche qualitative implique le recours à des instruments qualitatifs dans le recueil et le traitement des informations. Ces outils doivent être articulés à la problématique de recherche, être cohérents avec le champ théorique retenu et s'ajuster aux caractéristiques des acteurs questionnés. Dans la multitude d'instruments que recèle l'approche qualitative, nous avons retenu l'entretien comme technique de recueil des informations nécessaires à notre étude.

L'utilisation de l'interview, en tant que technique de recueil de données qualitatives, s'avère être appropriée pour récolter le discours des responsables juridiques, financiers et cadres ingénieurs chargés de superviser et contrôler les prestataires de services. Cette technique permet de recueillir des opinions, des idées, des sentiments, des manières d'être, de penser ou de réagir et de pénétrer « l'univers » de l'individu (A. Mucchielli, 1996). On y a recours chaque fois que l'on cherche à appréhender des valeurs, des normes, des représentations et des symboles (G. Michelat, 1975; A. Blanchet et A. Gotman, 1992). Elle est particulièrement pertinente pour explorer les motivations profondes des individus, découvrir les significations et analyser le sens que les acteurs donnent à leurs attitudes, à leurs pratiques et aux événements dont ils ont été les témoins (A. Blanchet et A. Gotman, 1992; A. Mucchielli, 1996; M. Angers, 1992).

Parallèlement, nous avons opté pour « une exploration en profondeur de la perspective des acteurs, comme J. Poupart (1997) et G. Michelat (1995), pour accéder à leur expérience et s'informer sur leurs vécus dans l'entreprise pendant l'application de la stratégie d'externalisation.

2.2. Conduite d'entretien individuel et thèmes de discussion

La construction des données s'est faite à partir d'informations collectées sur notre terrain d'étude. Suite au sondage effectué lors de notre pré-enquête en 2008 sur un échantillon de 42

entreprises algériennes publiques, appartenant à différents secteurs d'activités⁵³. Le taux de réponse obtenu au cours de cette pré-enquête atteint 28,57% sur l'ensemble des entreprises interrogées. A noter que les réponses sur les questions d'ordre financier n'ont pas dépassé 9,52%. Ce faible résultat nous a contraints à nous focaliser, par la suite, uniquement sur les complexes de liquéfaction du gaz naturel de la Sonatrach Aval où nous avons eu l'opportunité de voir au début les détails juridiques de trente cinq (35) contrats d'externalisation conclus entre 2004 et 2009. Nous avons pu par la suite augmenter le nombre de contrats étudiés à 62 contrats⁵⁴. Des entrevues ont été réalisées auprès des responsables financiers, juristes et ingénieurs, et ce suivant une série de thèmes recoupant nos objectifs de recherche. Au cours de cette investigation, étalée sur la période mars 2010 jusqu'à juin 2012, nous avons pu exploiter 62 questionnaires correspondant à 62 cas d'externalisation. Ces entretiens⁵⁵ ont été réalisés et ont permis d'obtenir la saturation empirique⁵⁶, définie comme le « phénomène par lequel le chercheur juge que les dernières entrevues, documents ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique » (A. Pires, 1997, p.182). Il s'agit du moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, le chercheur observant des phénomènes déjà constatés.

La saturation remplit deux fonctions principales : « d'un point de vue opérationnel, elle indique à quel point le chercheur doit arrêter la collecte de données, lui évitant un gaspillage inutile de preuves, de temps et d'argent ; d'un point de vue méthodologique, elle permet de généraliser les résultats à l'ensemble de l'univers de travail (i.e. population) auquel le groupe analysé appartient (i.e. généralisation empirico-analytique) » (A. Pires, 1997, p.183).

Les discussions ont été organisées autour d'un ensemble de thèmes relatifs à la présentation de l'entreprise, la perception de la stratégie d'externalisation chez les questionnés ; le management de son processus dynamique ; les résultats affirmant son succès ; les mécanismes de choix du

⁵³ Nous avons interrogé 100 managers (i.e. cadre dirigeants et prestataires de services) sur la base d'un questionnaire initial, composé de huit pages, nous avons pu l'étoffer et améliorer son contenu pour cibler au mieux les informations pertinentes au regard des objectifs de notre recherche.

⁵⁴ La majorité de ces contrats ont été repérés dans la presse nationale, la revue BAOSEM et sur le site internet de l'entreprise Sonatrach.

⁵⁵ La composition de cet échantillon est expliquée en détail plus loin. Il faut noter que ces personnes ont été interviewés au début et ont été retenues pour répondre au questionnaire final par la suite.

⁵⁶ De l'avis de Pires (1997), on doit le concept de saturation à Glaser et Strauss (1967). Cependant, celui-ci a été repris et modifié pour exprimer deux types de saturation théorique et empirique. La saturation théorique « s'applique à un concept (category) et signifie que celui-ci émerge des données et est confronté par la suite à différents contextes empiriques afin de développer ses propriétés et assurer l'analyse de sa pertinence théorique et de son caractère heuristique. Lorsqu'après des applications successives, les données n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept, on peut dire que le concept est saturé » (p182).

prestataire de service et la contractualisation ; les facteurs déclencheur de l'externalisation et ses résultats.

- Le premier thème a visé le recueil d'informations sur l'entreprise. Dans ce volet nous avons abordé la composition organisationnelle en termes de fonctions stratégiques et la situation financière des différents complexes sur la période 2007-2011. L'expression a été suscitée à travers un ensemble de questions fermées et semi ouvertes.
- Le second thème avait pour objectif de faire émerger les perceptions spontanées des acteurs interrogés au sujet du concept d'externalisation et l'expérience de l'entreprise dans ce domaine. Il a été axé sur quelques aspects du contexte d'application de l'externalisation et le périmètre touché. Des éléments de réponses ont été recueillis relatifs aux fonctions concernées, la fréquence et la durée. Aussi, des informations relatives aux différents coûts de transaction, aux motivations et freins à l'externalisation perçus par les questionnés ont été rassemblés.
- Le troisième thème a porté sur le management du processus dynamique de l'externalisation et son volet juridique en termes de contractualisation. Ce processus a été décomposé en dix étapes distinctes où les questionnés ont mentionné l'importance de chaque étape. Aussi, des informations ont été rassemblées au tour des facteurs impactant les coûts de transaction ex post et la performance, sur la base du corpus théorique étudié précédemment.
- Le quatrième thème avait pour but la synthèse des facteurs clés de succès de la stratégie d'externalisation.
- Le cinquième thème a été consacré au recueil d'informations concernant le profil du questionné (i.e. sexe, ancienneté, poste occupé, etc.).

Dans chacune des dimensions abordées, nous avons veillé à la clarification des notions. Les thèmes ont été appréhendés et des relances ont été effectuées pour recueillir les informations pertinentes, à même de nous éclairer sur le pourquoi et comment du recours à l'externalisation et ses effets.

2.3. Sélection des participants et organisation des entretiens

Comme nous ne pouvons avoir recours à l'ensemble de la population pour notre recherche, se pose la question de l'échantillon. L'échantillonnage consiste « à prélever un nombre de cas suffisant pour nous informer sur l'ensemble » (J.P. Deslauriers, 1991, p.56). Nous avons opté pour un échantillon non probabiliste qui cherche à « reproduire le plus fidèlement possible la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière » (J.P. Beaud, 1984, p.182). Nous l'avons construit en fonction des caractéristiques significatives pour notre problématique et en tenant compte de nos hypothèses de recherche.

Nous avons retenu le principe de diversification qui permet de « donner le panorama le plus complet possible des problèmes et des situations, une vision d'ensemble ou encore un portrait global... (de notre) question de recherche » (A. Pires, 1997, p.180).

S'agissant d'obtenir une connaissance détaillée et circonstanciée du contexte d'application de la stratégie d'externalisation, nous avons recherché une diversité de profils selon l'ancienneté, la qualification et la responsabilité en relation avec l'application de l'externalisation, le suivi et le contrôle du prestataire de service et la mesure de l'impact de cette stratégie sur la performance de l'entreprise. Ainsi, responsables financiers ou comptable, responsables juridiques et ingénieurs ont été sollicités pour répondre aux questionnaires. En tout 186 responsables compose notre échantillon. Pour chaque cas d'externalisation nous avons remis trois questionnaires aux différents profils soit un questionnaire destiné au cadre financier ou comptable, un questionnaire au cadre juriste et un questionnaire à l'ingénieur de suivi.

Les entretiens en face à face se sont déroulés sur le lieu de travail. Après la présentation des objectifs de l'étude et des principes de confidentialité à propos de l'entretien, celui-ci a été conduit dans un style semi-directif amorcé par une question en veillant à faire exprimer sur les thèmes qui ne sont pas abordés spontanément par l'interviewé. Parallèlement à la conduite des entretiens, nous avons procédé à des synthèses intermédiaires pour saisir l'essentiel de l'entrevue, en vue d'une exploitation immédiate permettant l'orientation ou une complémentarité dans les entretiens suivants.

Nous avons veillé aussi à consigner par écrit nos observations, le déroulement concret de notre recherche, nos idées et intuitions pour les réinvestir lors de l'analyse. Les entretiens nous ont permis aussi d'obtenir une série de données utiles sur le fonctionnement des différents complexes de liquéfaction.

2.4. Traitement et analyse des données

L'analyse des données, à l'image de leur recueil, a été quantitative et qualitative. Les éléments d'information récoltés sous forme de discours ont été traités afin de procéder à leur

regroupement, comparaison et analyse. L'exploitation et l'analyse des données se sont effectuées en trois étapes.

Une première, après une transcription des entretiens, a porté sur une codification de l'information, c'est-à-dire son découpage selon des unités de sens⁵⁷, extraits des propos des interviewés, puis son classement avec d'autres du même sens (J.P. Deslauriers, 1991, p.70).

Ces éléments, dans une seconde phase, ont ensuite été regroupés dans des catégories : « une sorte de dénominateur commun auquel peut-être ramené tout naturellement un ensemble d'énoncés » (R. L'Écuyer, 1987, p.56). Cette phase de réorganisation du matériel permet de mettre en évidence les caractéristiques du phénomène à analyser.

Enfin, dans une étape ultime, les thèmes et sous-thèmes répertoriés ont fait l'objet d'une analyse détaillée, de type thématique. Cette succession d'étapes a fourni un canevas général de la phase analyse afin de trouver les liens entre les faits accumulés et de dégager les significations qui vont répondre à notre question de départ : « *quel est l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance de l'entreprise publique économique (E.P.E) en Algérie, en termes de coûts et de compétences?* ».

Privilégier une démarche qualitative impose de sacrifier la recherche d'une représentativité statistique et d'une exhaustivité difficilement atteignables par les entretiens.

Ainsi, dans le but de compenser ce fait et dans le souci de mieux comprendre le contexte et les conditions dans lesquelles est appliquée la stratégie d'externalisation et pouvoir mesurer son impact sur la performance de l'entreprise externalisatrice, nous avons recouru à la méthode quantitative. Nous avons choisi de procéder à l'aide d'un questionnaire qui complète et prolonge les entretiens. Les données statistiques recueillies ont permis également une analyse plus approfondie.

Section 3 : Le questionnaire

3.1. L'élaboration du questionnaire

⁵⁷Ce sont des énoncés « possédant normalement un sens complet en eux-mêmes » (L'Écuyer, 1987, p.55)

En partant des thèmes qui se sont dégagés des entretiens, l'étape suivante a été de se lancer dans une démarche d'illustration et d'approfondissement des résultats obtenus. C'est ainsi qu'une première exploitation des entretiens a permis d'en extraire les sujets sur lesquels les interviewés se sont exprimés pour servir de base à la construction du questionnaire. L'objectif était de mesurer l'importance de ces thèmes et affirmations auprès des responsables en relation avec les activités externalisées au niveau des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel au niveau du groupe Sonatrach et de procurer les données statistiques sur les réponses fournies. Une fois le contenu déterminé, il fallait définir le type de questions (i.e. de renseignement, d'opinion ou de croyance) et leur forme qui prennent toute leur importance du fait qu'ils peuvent influencer sur les réponses obtenues. Les questions libellées, il fallait fixer leur nombre dont dépend la longueur du questionnaire et donc le temps de passation exigé du répondant. Enfin l'ordre des questions est aussi considéré car il doit découler naturellement sans rupture (M. Grawitz, 2001, p.677). Dans sa version finale, notre questionnaire se trouve construit autour de cinq principales parties reprenant l'ensemble des thèmes cités précédemment en profondeur.

La première partie concerne la présentation de l'entreprise.

La deuxième partie est consacrée à la compréhension spontanée du concept d'externalisation et le contexte de son application, ses motivations et freins ainsi que les facteurs déclencheurs de cette opération.

La troisième partie est axée sur le management du processus dynamique de l'externalisation, son volet juridique et l'étude des facteurs impactant le coût d'externalisation.

La quatrième partie est dédiée à l'étude des facteurs clés de succès de la stratégie d'externalisation.

Enfin, dans une étape ultime, le questionnaire a permis de situer les acteurs dans leur milieu de travail par la récolte de données sociales et professionnelles telles que le sexe, l'ancienneté, la qualification, la structure de rattachement et leur expérience dans le domaine de la gestion des opérations d'externalisation.

3.2. L'administration du questionnaire

La deuxième étape du travail de terrain a essentiellement consisté à administrer le questionnaire final à notre échantillon et récolter des informations sur les différents complexes de liquéfaction et l'application de la stratégie d'externalisation en leur sein.

Dans une première phase, nous avons procédé au test du questionnaire auprès de dix cadres dans les complexes GL1Z, GL2Z et GL4Z d'Oran et GL1K de Skikda avant de l'administrer à notre échantillon final composé de 186 cadres. Ce test a permis de clarifier certaines questions et d'en alléger d'autres. Le principal handicap de cette première version était la densité des questions qui nécessitaient un temps de réponse assez long occasionnant quelques signes de lassitude chez les répondants. Nous avons procédé au remodelage du questionnaire en tenant compte des remarques des répondants avant une administration à grande échelle⁵⁸.

L'accès au terrain, a présenté de grandes difficultés et a nécessité quelques préalables. En effet, au niveau de toutes les filiales, les responsables des ressources humaines, auxquels on s'adresse en pareille circonstance pour accéder au terrain, même s'ils ont exprimé un accueil favorable à l'égard du travail de recherche, ont cependant émis des réticences quand à la mise à disposition d'informations relatives aux données contractuelles et financières du volet externalisation et au déplacement de la chercheuse sur les sites où opère les prestataires de services.

La première rencontre sur le terrain a eu lieu avec des cadres des départements : juridique, finance et production. Ceci nous a permis la présentation du projet de recherche et la discussion des modalités de l'enquête. Après une explication des objectifs de l'étude, les interviewés répondent au questionnaire. Dans quelques cas les questionnés ont demandé du temps pour répondre au questionnaire vu leurs responsabilités. Le temps pris par ces interviewés varie entre une et deux semaines. Le questionnaire leur était remis lors d'un premier contact et un rendez-vous était pris pour la récupération et la vérification du questionnaire. Le questionnaire est ensuite vérifié en présence du répondant pour compléter et expliciter certaines réponses.

Cette façon de faire a permis de réduire le nombre de non-réponses. Ce scénario s'est répété dans chacune des filiales constituant le terrain de recherche. Cependant, ce dispositif, bien que facilitant le travail, n'a pas paré aux réticences de certains acteurs à répondre aux questionnaires. Ici, le travail de recherche n'a pu prendre place que grâce aux relations personnelles de la chercheuse, nécessitant parfois de longues heures d'explication avant que ne puisse être abordée la réponse aux questionnaires. Les solliciter pour renseigner le questionnaire a été une tâche très difficile. Ce processus a débouché sur 62 questionnaires exploitables sur un

⁵⁸ Nous avons facilité les réponses à quelques questions en émettant des réponses avec la possibilité de donner d'autres réponses à travers l'option « autres (précisez) ».

total de 186 questionnaires remis aux interrogés, soit un taux de réponse avoisinant 33,3 %. Ce taux de réponse est relativement satisfaisant si l'on considère que le questionnaire était long (i.e. 13 pages) et comportait des questions très précises.

3.3. Construction de la base de données et traitement

Le traitement du questionnaire a été opéré à l'aide du logiciel SPSS et PLS. La première étape a été la construction de la base de données, bâtie à partir de la structure du questionnaire. Chaque question a été codée, selon le cas, comme une variable multiple, c'est-à-dire une variable à plusieurs modalités de réponses, ou encore, comme plusieurs variables dichotomiques dont le nombre correspond au nombre de choix de réponses proposées par la question. Cette quantité de variables est venue s'enrichir de modalités suggérées par les interviewés dans leurs réponses à la question « autre ». La base de données, après la saisie de toutes les informations contenues dans les questionnaires renseignés, se présente comme une matrice de plusieurs colonnes, correspondant à plus de 100 variables de base traduisant les catégories de réponses au questionnaire, et 62 lignes correspondant au nombre de répondants. C'est à partir de cette base de données que nous avons effectué les traitements qui nous ont permis de mener notre analyse. Cette base de données a également été transférée sur le logiciel SPSS afin de procéder à un traitement des données descriptives, une analyse en composantes principale (ACP) suivie d'une analyse de régression PLS et PLS1.

Le déroulement de la première partie, celle des entretiens, a conduit à la réalisation d'une phase exploratoire à l'étape de la formulation des questions et objectifs de recherche et a enclenché le processus d'itération entre « théorie » et « empirie » que nous avons voulu mettre en œuvre dans cette recherche. Elle a aussi permis d'ajuster notre questionnaire.

La deuxième phase, était consacrée à l'analyse des données collectées.

3.4. Questions épistémologiques

Au sujet de la démarche qualitative, tout d'abord, nous soulignons que les entretiens se sont déroulés en français, mais le recours à la langue arabe, dialectal, a été assez fréquent notamment chez les jeunes cadres pour commenter des situations ou donner des avis. Il est important de relever également que ce français, langue de travail, est mâtiné de mots anglais, emprunté au vocabulaire technique pour désigner les équipements (*chillers*) ou porte sur des termes ou des expressions utilisés dans le cadre du travail au quotidien (*briefing, top*), hérités certainement du contact avec les prestataires de service étrangers notamment lors de la construction des usines où prédominait l'anglais comme langue de travail et de communication. Ce métissage linguistique apparaît dans les discours que nous avons retranscrits. Si pour l'anglais, nous avons

gardé l'emprunt, pour l'arabe nous avons recouru à la traduction. Or, dans cette opération, l'intelligibilité et le sens profond des discours recueillis en arabe peuvent perdre de leur puissance dans le choix des mots, des expressions jugées équivalentes et gommer ainsi la subjectivité qui se révèle à travers les niveaux de langage et les formules utilisées. Nous avons dû composer avec ces contraintes dans notre recherche.

Les réponses recueillies au moyen du questionnaire sont tributaires du contenu que nous avons contrôlé au moyen des thèmes extraits des entretiens. Mais la forme et l'ordre des questions sont à interroger quant à leurs effets sur la distribution des réponses. De même le nombre de questions et leur impact sur la durée sont à questionner en termes de « lassitude » du répondant.

Le questionnaire a pour objectif de vérifier statistiquement à quel point les informations sont généralisables. Ceci amène la réflexion sur l'usage des chiffres et les niveaux à retenir (i.e. les pourcentages) qui autorise à affirmer que telle donnée est caractéristique du trait à vérifier. La limite est difficile à établir et nous n'avons pas trouvé de guide dans la littérature, mais nous avons considéré qu'une réponse présente chez plus de la moitié de l'échantillon interrogé a des chances d'être généralisable au groupe Sonatrach Aval.

Section 4 : Construction du modèle d'analyse

Tout au long de cette thèse, nous avons adopté une démarche de type hypothético-déductif. En effet, notre recherche se fonde principalement sur la théorie des coûts de transaction, à laquelle nous avons adjoint des apports issus de l'approche par les ressources et compétences

et de la théorie de l'agence. Nous ne cherchons donc pas à formuler une nouvelle théorie mais à appliquer des théories existantes au cas particulier de la stratégie d'externalisation.

4.1. Formulation des hypothèses

Dans cette partie, nous présentons les hypothèses reliant les caractéristiques des opérations d'externalisation – issues notamment de la T.C.T (i.e. spécificité des actifs, fréquence, incertitude interne et incertitude externe) et de l'approche par les ressources et compétences (i.e. spécificité foncière) – avec les caractéristiques de la structure hybride « externalisation » (i.e. durée et densité contractuelle).

4.1.1. L'hypothèse de la spécificité des actifs

L'hypothèse d'un lien entre le degré de spécificité des actifs et le niveau des coûts de transaction ex post est au cœur de la T.C.T (O.E. Williamson, 1985). En effet, plus le niveau de spécificité des actifs est élevé, plus le niveau des coûts de transaction est élevé et plus il est recommandé de recourir à l'intégration verticale. Par conséquent, plusieurs études empiriques (B.Klein, R.Crawford et A.Alchian, 1978 ; K. Monteverde et D. Teece, 1982) ont mis en relation le niveau de spécificité des actifs avec la probabilité d'intégration verticale.

Si l'élévation de la spécificité des actifs a pour résultat l'intégration verticale, elle a également pour effet d'accroître les coûts de transaction au sein de l'ensemble des structures de gouvernance (O.E. Williamson, 1991). Par conséquent, nous faisons l'hypothèse suivante :

H1 : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la spécificité transactionnelle entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.

4.1.2. L'hypothèse de la spécificité foncière

Concernant la spécificité foncière d'une activité, l'approche par les ressources et les compétences explique que l'entreprise doit externaliser les activités périphériques et internaliser les activités stratégiques constituant le cœur de métier de l'entreprise.

Les activités périphériques des entreprises généralistes sont des activités stratégiques de certaines entreprises spécialisées qui leur consacrent une grande partie de leurs ressources. Ceci leur permet d'être plus performantes que les services internes des entreprises généralistes. Ces activités périphériques se reconnaissent par leur faible fréquence de

transaction. En effet, ces activités secondaires sont externalisées pour minimiser les coûts de transaction contrairement aux activités appartenant au cœur de métier où la fréquence est importante dans l'entreprise. Par ailleurs, les ressources et compétences qui constituent le « cœur du métier » présentent une caractéristique importante : elles ont besoin de beaucoup de temps pour être accumulées en interne (I. Dierickx et K. Cool, 1989). Ainsi, plus les actifs concernés par une opération d'externalisation comportent une forte spécificité foncière, plus ils doivent être protégés par des contrats de long terme.

Par conséquent, nous faisons l'hypothèse suivante :

H2 : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse de la spécificité foncière entraîne une baisse de la durée du contrat.

4.1.3. L'hypothèse de l'incertitude

L'incertitude transactionnelle recouvre l'incertitude interne et l'incertitude externe.

Le lien entre l'incertitude interne et le niveau des coûts de transaction est au cœur des travaux d'O.E. Williamson (1985). D'après la T.C.T, plus l'incertitude interne est élevée, plus les coûts de transaction ex ante et ex post seront élevés. En effet, l'incertitude interne permet des asymétries informationnelles de se développer qui facilitent l'adoption de comportements opportunistes de la part des prestataires de services. Des dépenses importantes sont alors nécessaires pour assurer une bonne supervision. Ainsi, le risque d'opportunisme doit être géré à l'aide de mécanismes contractuels (i.e. durée et densité contractuelle).

Par ailleurs, l'incertitude externe liée à l'environnement, aux volumes, à la demande ou à la réglementation favorise généralement l'intégration verticale (O.E. Williamson, 1991).

L'incertitude technologique semble jouer un rôle inverse (S. Balakrishnan et B. Wernerfelt, 1986). Ainsi, plus l'incertitude externe est élevée, plus nombreuses sont les contingences imprévues susceptibles de se produire. Afin de maîtriser l'opportunisme éventuel de son prestataire de service, une entreprise externalisatrice devra donc encourir des coûts élevés en matière de contractualisation et de suivi du prestataire de service (i.e. durée et densité contractuelle). O.E. Williamson (1993b) suggère que le mode hybride est le moins adapté aux situations où l'incertitude externe est élevée. Par conséquent, les coûts de gestion des opérations d'externalisation sont susceptibles d'augmenter très rapidement lorsque le niveau

d'incertitude externe augmente. Les coûts générés par la recherche du consentement mutuel apparaissent notamment non négligeables. Par conséquent, nous faisons les hypothèses suivantes :

H3a: Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle interne entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.

H3b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle externe entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.

4.1.4. L'hypothèse de la difficulté de mesure de la performance du prestataire

Concernant la difficulté de mesure de la performance du prestataire de services, l'introduction de la variable illustrative « expérience » suggère que les entreprises sont susceptibles d'accumuler des compétences en matière de gestion des opérations d'externalisation (J. Barthélemy, 2000).

En effet, la mise en œuvre successive de plusieurs opérations d'externalisation nous semble notamment induire un phénomène d'apprentissage par la pratique « learning by doing » (K. Arrow, 1962). Cette hypothèse suggère l'existence d'un lien direct négatif entre l'expérience d'une entreprise en matière d'externalisation et le niveau des coûts de transaction. En d'autres termes, plus une entreprise a de l'expérience dans le domaine de la gestion des opérations d'externalisation, plus les coûts de transaction ex post induits par ces opérations seront faibles. Cette hypothèse se fonde sur les travaux de R. Nelson et S. Winter (1982), qui montrent que les entreprises développent des routines leur permettant de gérer plus facilement des situations proches de celles qu'elles ont déjà rencontrées. Par ailleurs, Madhok (1996) a formulé le lien entre l'expérience en matière de relations inter-firmes et les coûts de transaction ex post induits par de telles opérations. Par conséquent, il existe un lien négatif entre l'expérience en matière d'externalisation et le niveau des coûts de transaction ex post à travers une réduction de la densité contractuelle.

Cependant, l'augmentation de la durée contractuelle n'est pas toujours sécurisante contre l'opportunisme du prestataire de service quand il est difficile d'évaluer sa performance. Ceci peut entraîner une augmentation des coûts de transaction ex post.

Par conséquent, nous formulons les hypothèses suivantes :

H4a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une baisse des coûts de transaction ex post.

H4b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la densité contractuelle entraîne une hausse des coûts de transaction ex post.

4.1.5. L'hypothèse de performance

Dans le cadre de l'approche par les ressources et les compétences, l'externalisation est considérée comme un moyen de combler un différentiel de performance. En se spécialisant sur leur cœur du métier et en externalisant toutes leurs autres activités, les entreprises devraient observer un accroissement sensible de leur performance.

Dans ce sens, J.Teng, J.Cheon et V.Grover (1995) ont montré que plus l'écart entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désiré est important, plus l'entreprise recourt à l'externalisation. Le degré de recours à l'externalisation est donc censé entraîner un impact sur la performance de l'entreprise. Autrement dit, l'augmentation du degré d'externalisation d'une fonction permet à l'entreprise de capitaliser une expérience dans la gestion de cette opération. Par conséquent, cette expérience est susceptible d'entraîner une amélioration de la performance de l'entreprise. Par ailleurs, une réduction des coûts de transaction ex post provoque une amélioration de la performance de l'entreprise.

Par conséquent, nous faisons les hypothèses suivantes :

H5a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse des coûts de transaction ex post entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.

H5b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, il est important d'étudier la relation entre la performance et l'ensemble des variables latentes précédentes ayant entraîné une réduction des coûts de transaction ex post. Les hypothèses formulées pour cette recherche sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau n° 11 : Synthèse des hypothèses de recherche

| | |
|--------------------|--|
| Hypothèse 1 | <i>H1 : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la spécificité transactionnelle entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.</i> |
| Hypothèse 2 | <i>H2 : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse de la spécificité foncière entraîne une baisse de la durée du contrat.</i> |
| Hypothèse 3 | <i>H3a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle interne entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.</i> <i>H3b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle externe entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.</i> |
| Hypothèse 4 | <i>H4a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une baisse des coûts de transaction ex post.</i> <i>H4b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la densité contractuelle entraîne une hausse des coûts de transaction ex post.</i> |
| Hypothèse 5 | <i>H5a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse des coûts de transaction ex post entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.</i> <i>H5b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.</i> |

4.2. Un modèle d'analyse du processus d'externalisation

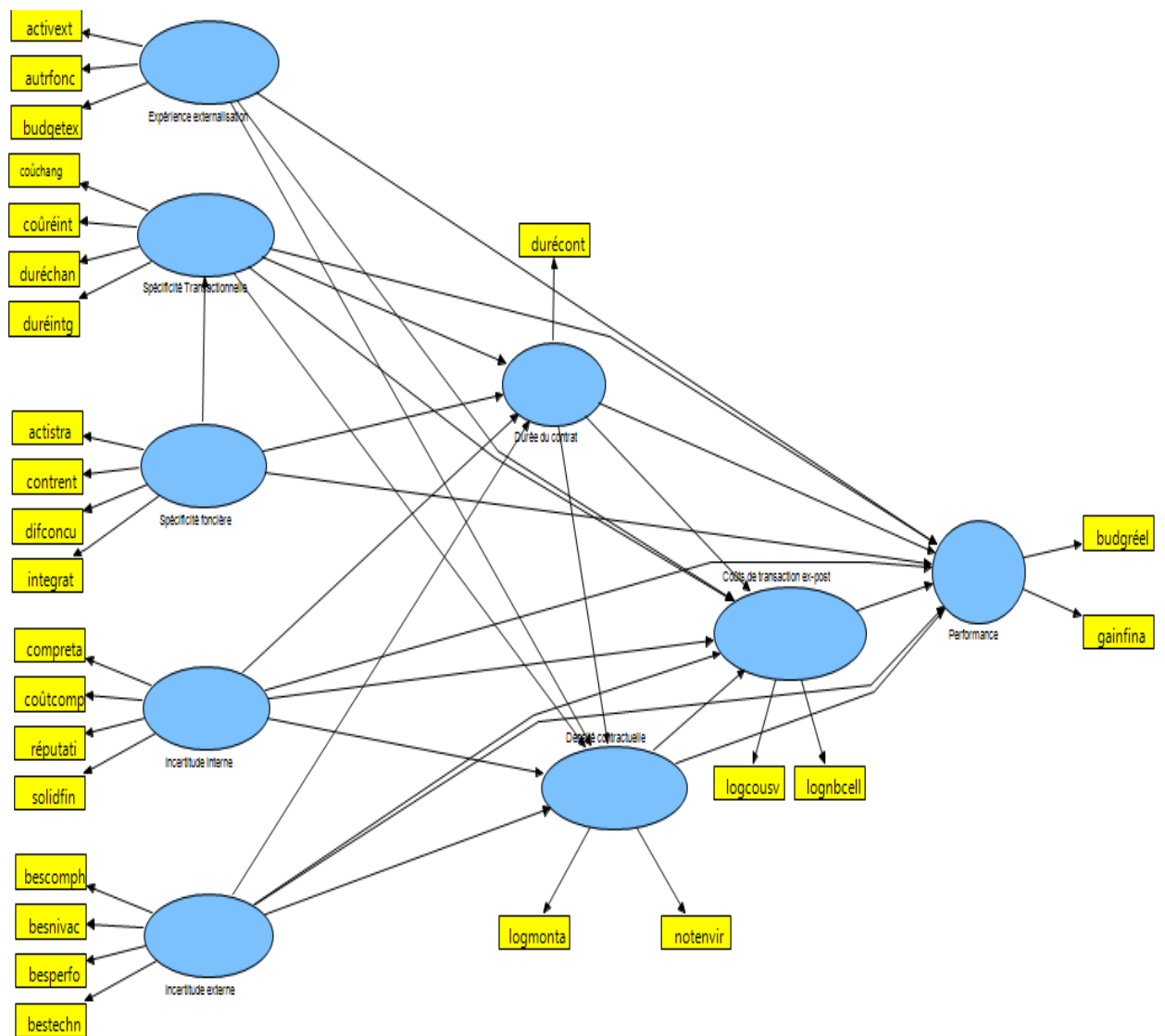
L'objectif de notre modèle d'analyse est de permettre une étude détaillée de la gestion des opérations d'externalisation. En termes de la T.C.T, nous étudions en profondeur l'externalisation en tant que structure de gouvernance hybride. En termes de la théorie de l'agence, nous étudions les caractéristiques du contrat d'externalisation. En termes de la

théorie de la ressource et des compétences, nous étudions l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise.

4.2.1. Présentation du modèle d'analyse

A partir des hypothèses de recherche nous proposons le modèle d'analyse de l'opération d'externalisation ci-dessous.

Figure n° 20 : Modèle d'analyse de l'externalisation



4.2.2. Lecture du modèle

Le modèle d'analyse est composé de neuf variables nous permettant de comprendre la logique de l'externalisation et son impact sur la performance de l'entreprise. En d'autres termes, ces variables sont liées directement à notre problématique de recherche : « ***quel est l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance de l'entreprise publique économique (E.P.E) en Algérie, en termes de coûts et de compétences?*** ».

Nous rappelons que la performance au sens de P. Machesnay (1991) est le degré de réalisation du but recherché. Par conséquent, pour notre recherche la performance est comprise comme étant l'accomplissement du processus d'externalisation avec les résultats qui en découlent notamment en termes de coûts de transaction ex post.

En effet, pour concevoir la performance, deux voies sont distinguées par R. H. Hall (1980) :

- l'approche par les buts (*goal achievement model*) : principalement la réduction des coûts d'externalisation ex post ;
- l'approche par les ressources (*resource acquisition model*) : l'accès aux ressources et compétences nécessaires pour la réussite du processus d'externalisation.

Le modèle d'analyse propose l'existence de relations directes entre les attributs de la transaction (i.e. spécificité transactionnelle, expérience, incertitude interne et externe) et les coûts de transaction ex post et la performance. Aussi, une relation indirecte existe entre ces variables et les coûts de transaction ex post via deux variables intermédiaires issues de la théorie de l'agence à savoir la durée et la densité contractuelles.

La variable de spécificité foncière, issue de l'approche par les ressources et compétences, a une relation indirecte avec les coûts de transaction via les deux variables intermédiaires : spécificité transactionnelle et durée contractuelles. Enfin, le recours à l'externalisation est censé améliorer la performance de l'entreprise via la baisse des coûts de transaction ex post.

4.3. Opérationnalisation des variables

Comme la plupart des variables de notre modèle d'analyse ne sont pas observables, nous devons les mesurer à travers d'indicateurs empiriques. Les variables issues du corpus théorique sont appelées variables latentes alors que les indicateurs empiriques sont appelées variables manifestes. Selon Y. Evrard, B. Pras et E. Roux (1993), il est souhaitable de mesurer chaque variable latente avec plusieurs variables manifestes. Les variables manifestes sont mesurées à l'aide d'échelles perceptuelles de type « Likert ». Cependant, les données factuelles sont favorisées par rapport aux perceptuelles à chaque fois que cela est possible.

4.3.1. Spécificité transactionnelle

Plus l'opération d'externalisation portera sur des actifs spécifiques, plus il sera difficile de changer de prestataire de service ou de réinternaliser l'activité externalisée.

Pour opérationnaliser la variable « spécificité transactionnelle » nous avons eu recours à une mesure similaire à celle de L.Poppo et T.Zenger (1998) et J.Barthélemy (2000). Dans ce cadre, quatre indicateurs sont utilisés :

- la durée nécessaire pour remplacer le prestataire de service actuel ;
- les coûts générés par le remplacement du prestataire de service actuel ;
- la durée nécessaire pour réintégrer l'activité externalisée ;
- les coûts générés par la réintégration de l'activité externalisée.

Ainsi, les variables « changement de prestataire » et « réintégration de l'activité » sont évaluées en termes de temps et de coûts.

Sur la base de ces travaux, nous avons posé les questions suivantes :

- Si vous deviez changer de prestataire de service, à combien de mois estimez-vous approximativement la durée nécessaire (en mois) ?
- Si vous deviez changer de prestataire, les coûts qui seraient occasionnés vous sembleraient-ils :

- Négligeables
- Faibles
- Modérés
- Importants
- Rédhibitoires

- Si vous deviez réintégrer l'activité externalisée, à combien de mois estimez-vous approximativement la durée nécessaire (en mois) ?
- Si vous deviez réintégrer l'activité externalisée, les coûts qui seraient occasionnés vous sembleraient-ils :
 - Négligeables
 - Faibles
 - Modérés
 - Importants
 - Rédhibitoires

4.3.2. Spécificité foncière

Une activité possède une forte spécificité foncière lorsqu'elle est proche du « cœur du métier » et qu'elle repose sur des « compétences stratégiques ».

Pour opérationnaliser la variable « spécificité foncière » la littérature managériale sur les ressources et compétences présente quatre critères :

- Le degré auquel l'activité contribue à la rentabilité de l'entreprise. Plus une activité est créatrice de valeur, moins il est souhaitable de la confier à un prestataire de service (J.Barney, 1997).
- Le degré auquel l'activité est intégrée au sein de l'entreprise. Plus une activité est intégrée au sein d'une entreprise, plus il est souhaitable de bénéficier des interactions avec les autres activités, plus elles sont difficiles à externaliser (L.Willcocks, G.Fitzgerald et D.Feeny, 1995) ;
- Le degré auquel l'activité permet la différenciation par rapport aux concurrents. Plus une activité, faisant partie du « cœur du métier », permet de se distinguer de ses concurrents, plus son externalisation est risquée (G. Stalk, P. Evans et E. Shulman, 1992) ;
- Le caractère stratégique de l'activité. Cet indice perceptuel est inspiré par l'étude de l'externalisation informatique menée par J. Teng, J. Cheon et V. Grover (1995);
- Le degré auquel l'activité est considérée comme « standardisée » et aisément maîtrisable par l'entreprise externalisatrice (M. Earl, 1996).

Sur la base de ces travaux, nous avons posé les questions suivantes :

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, dans quelle mesure l'activité qui allait être externalisée :

| | Très peu | Peu | Modérément | Fortement | Très fortement |
|--|----------|-----|------------|-----------|----------------|
| Contribuait-elle à la rentabilité de votre entreprise ? | | | | | |
| Etait-elle intégrée au sein de l'entreprise (possédait de nombreux liens opérationnels avec les activités) ? | | | | | |
| Permettait-elle à votre entreprise de se différencier de ses concurrents ? | | | | | |
| Etait-elle considérée comme une activité stratégique pour votre entreprise ? | | | | | |
| Etait-elle considérée comme une activité standardisée et aisément maîtrisable ? | | | | | |

4.3.3. Incertitude

L'incertitude est composée de deux types : interne et externe.

a. Incertitude interne

Cette incertitude signifie la difficulté à évaluer le prestataire de service au moment de la signature du contrat d'externalisation (Aersten, 1993 ; E. Anderson et D. Schmittlein, 1984 ; O.E. Williamson, 1991). Pour opérationnaliser cette variable quatre indicateurs sont utilisés en termes de coûts, compétences, réputation et solidité financière. Les questions posées sont les suivantes :

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, le prestataire de service vous semblait-il :

| | Très facile | Facile à | Assez facile | Difficile | Très difficile |
|--|-------------|----------|--------------|-----------|----------------|
| | | | | | |

| | à évaluer | évaluer | à évaluer | à évaluer | à évaluer |
|-------------------------------------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| En matière de compétences ? | | | | | |
| Compétitivité au niveau des coûts ? | | | | | |
| Solidité financière ? | | | | | |
| Réputation ? | | | | | |

b. Incertitude externe

L'incertitude externe est une variable multidimensionnelle. Quatre indicateurs sont utilisés pour l'opérationnaliser à savoir la technologie (G. Walker et D. Weber, 1984, 1987) ; le niveau d'activité (E. Anderson et D. Schmittlein, 1984 ; G. John et A. Weitz, 1988) ; la performance et les compétences humaines (J. Barthélemy, 2000).

Sur la base de ces travaux, nous avons posé les questions suivantes :

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, vos besoins futurs en ce qui concerne l'activité externalisée vous semblaient-ils :

| | Très facile à évaluer | Facile à évaluer | Assez facile à évaluer | Difficile à évaluer | Très difficile à évaluer |
|--------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|
| En matière de performance ? | | | | | |
| En matière de niveau d'activité ? | | | | | |
| En matière de technologie ? | | | | | |
| En matière de compétences humaines ? | | | | | |

4.3.4. Expérience de l'externalisation

Plus une entreprise a mené des opérations d'externalisation, plus elle dispose d'expérience en la matière (i.e. learning by doing). Cette variable testée par J. Barthélemy (2000) est opérationnalisée à travers deux indicateurs :

- la part du budget de l'activité qui était déjà externalisée avant le contrat en cours ;
- l'expérience de l'entreprise en matière d'externalisation sur un ensemble d'autres d'activités (i.e. fonctions).

Pour notre part, nous avons ajouté un troisième indicateur à savoir l'antériorité d'externalisation de l'activité étudiée avant le contrat en cours. Les questions posées lors de nos entretiens sont les suivantes :

- L'activité avait-elle déjà été externalisée avant de signer le contrat d'externalisation en cours ? jamais parfois souvent
- Si oui, veuillez préciser la part approximative du budget d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours?
- Mis-à-part cette activité, avez-vous externalisé d'autres activités auparavant ? (Mettez (X) dans la case adéquate).

| Activités | Pas d'externalisation | Exter. Sélective < 80% | Exter. Totale |
|-------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| Moyens Généraux | | | |
| Maintenance | | | |
| Informatique | | | |
| GRH | | | |
| Etudes | | | |
| Logistique | | | |
| Autres (précisez) | | | |

4.3.5. Durée du contrat

Il s'agit tout simplement de la durée inscrite au contrat. La question posée aux interrogés est la suivante :

- Quelle est la durée du contrat d'externalisation ?

4.3.6. Densité contractuelle

Cette variable latente a été testée par J.Barthélemy (2000) à travers cinq indicateurs tirés des travaux de L. Joskow (1985, 1988, 1990), V. Goldberg et J. Erickson (1987), S. Masten et K. Crocker (1985, 1988, 1991) ainsi que de la littérature juridique (K. Halvey et B. Melby, 1996, F. Bruté et Rémur, 1994). Ces indicateurs sont les suivants :

- Le nombre de pages du contrat comme première approximation de son contenu ;
- Les clauses de gestion du prestataire de service;

- Les clauses d'adaptation à l'environnement ;
- Les clauses d'évolution des prix ;
- Les clauses de sortie du contrat.

Sur la base de ces travaux, nous avons retenu uniquement les indicateurs relatifs aux clauses contractuelles. En effet, il nous semble que le nombre de page constitue un indicateur insuffisant et peut être remplacé par le montant contractuel d'externalisation. Cet indicateur a été utilisé par S. Ulset (1996) dans son étude relative à l'externalisation de la fonction R&D. Ainsi, nous avons posé les questions suivantes :

- Quel est le montant du contrat d'externalisation ?
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à la gestion du prestataire de service, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service.
 - Comités bipartites avec réunions régulières.
 - Pénalités de retard en cas de dépassement des délais contractuels.
 - Autres (veuillez préciser).
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à l'adaptation à l'environnement, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles).
 - Adaptation de la prestation au niveau réel de votre activité avec volume minimum garanti au prestataire.
 - Elargissement du périmètre d'externalisation prévu dans le contrat par un échéancier prédéterminé.
 - Evolution de la technologie vers les standards du marché.
 - Clause de remise en concurrence annuelle du prestataire.
 - Autres (veuillez préciser)
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à l'évolution des prix, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles).
 - Clause de type « prix fixe » (déterminé à la signature du contrat).
 - Clause de type « coût plus marge ».
 - Indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché.
 - Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce au benchmarking.
 - Engagement de marge envers le prestataire et partage des gains (en cas de marge

supérieure réalisée) ou des pertes (en cas de marge inférieure réalisée).

- Indexation de la rémunération du prestataire sur le chiffre d'affaire qu'il permet à votre entreprise de réaliser.
- Autres (veuillez préciser).
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à la sortie du contrat, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles).
- Possibilité de rupture unilatérale du contrat de votre part et sans indemnité.
- Réversibilité matérielle et assistance du prestataire à la fin du contrat (possibilité de rachat des installations ou du matériel du prestataire).
- Résiliation du contrat en cas de faute grave du prestataire de service.
- Autres (veuillez préciser).

4.3.7. Coûts de transaction ex post

Selon R. Coeurderoy et B. Quélin (1994) les tentatives de mesure directe des coûts de transaction s'avèrent rares, les approximations sont elles-mêmes rares. L'argument avancé est généralement les difficultés soulevées par leur opérationnalisation.

J. Wallis et D. North (1986) notent que les activités productives comportent deux composantes : une composante « transformation » et une composante « transaction ». Ils considèrent que les salaires et autres coûts dépensés dans le cadre de la composante « transaction » d'une activité peuvent être utilisés comme approximation des coûts de transaction.

J. Dyer (1997) a mesuré les coûts de transaction par le rapport entre le nombre d'employés de la fonction d'achat de pièces détachées et le montant des achats effectués par les constructeurs automobiles américains et japonais.

J. Barthélemy (2000) a mesuré les coûts de transaction par le nombre d'employés de la cellule de suivi du prestataire de service et le montant estimé des coûts de transaction ex post qui recouvre les coûts du suivi de la relation d'externalisation.

Sur la base de ces travaux, nous avons posé les questions suivantes :

- Combien de personnes la cellule interne du suivi du contrat d'externalisation et de la relation avec le prestataire de service comprend-elle en moyenne ?
- A combien évaluez-vous approximativement le coût annuel moyen du suivi de la relation d'externalisation (suivi juridique et technique) ?

4.3.8. Performance

La performance est comprise comme étant l'accomplissement du processus d'externalisation avec les résultats qui en découlent, notamment en termes de coûts générés. Sur la base des travaux de J.Teng, J.Cheon et V.Grover (1995), nous avons posé les questions suivantes :

- Par rapport au montant initial prévu pour le contrat d'externalisation (mise en œuvre + prestations récurrentes) est-ce que le budget global réel de l'opération lui est :
 - supérieur égale inférieur
- Si cette externalisation devait produire des gains financiers (i.e. économie de coûts), par rapport aux attentes, les résultats obtenus en réalité ont été :
 - Gains nettement supérieurs aux objectifs initiaux
 - Gains proches des objectifs initiaux (10 - 15% d'écart)
 - Gains nettement inférieurs aux objectifs initiaux
- La DG de l'entreprise a-t-elle été satisfaite de cette opération ?

De 1 pas du tout à 7 tout à fait

1 2 3 4 5 6 7
- Sur le plan contractuel, quels ont été les résultats obtenus :
 - Le contrat (préparation et réalisation de l'opération d'externalisation) est allé à son terme (initialement prévu) sans dénonciation formelle
 - Le contrat a été étendu avant l'échéance initiale (extension du périmètre externalisé)
 - Le contrat a produit tous les effets attendus par l'entreprise cliente
 - Le contrat a produit les principaux effets⁵⁹ attendus par l'entreprise cliente
 - Le contrat a financièrement enrichi « in fine » les deux partenaires
 - Le contrat a été réalisé conformément à l'état de l'art

⁵⁹ Ces effets peuvent être économiques (i.e. compétitivité accrue, pouvoir de marché,...), organisationnels (i.e. flexibilité, simplification, ...), sociaux (i.e. gestion de la main-d'œuvre, ..), etc.

Aucune pénalité n'a été facturée au prestataire de service.

Au bout de cette deuxième partie, composée de quatre chapitres, nous avons pu présenter le cadre théorique retenue dans cette modeste recherche à travers l'exploitation des apports de la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence et l'approche par les ressources et les compétences. Par la suite, nous avons présenté les grandes lignes du cadre méthodologique qui a débouché sur l'élaboration d'un ensemble d'hypothèses de recherche, rassemblées dans un modèle d'analyse, susceptible de répondre à notre problématique. L'opérationnalisation des principales variables latentes a été élaborée sur la base de la littérature managériale relative à la stratégie d'externalisation.

L'ensemble de ces éléments nous permettra d'entamer la troisième et dernière partie de cette thèse et qui sera consacrée à la présentation des principaux résultats statistiques obtenus et leur interprétation après un bref aperçu sur l'historique de la Sonatrach.

Partie III : La stratégie d'externalisation à la SONATRACH Aval

Cette dernière partie, composée de quatre chapitres, est dédiée, tout d'abord et dans un premier chapitre, à la présentation d'un bref aperçu de l'histoire de l'entreprise SONATRACH.

Un deuxième chapitre sera consacré à la présentation des résultats descriptifs de la recherche empirique, issus du traitement des données collectées, relatives à l'étude de 62 contrats d'externalisation effectués au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel (G1Z, GL2Z, GL4Z d'Oran et de GL1K de Skikda).

Les résultats du test de fiabilité du modèle externe et interne issus de la régression PLS feront l'objet du troisième chapitre.

Enfin, un quatrième et dernier chapitre sera consacré à l'interprétation de l'ensemble des résultats statistiques et leur confrontation avec la littérature managériale retenue pour cette recherche.

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach

La Sonatrach⁶⁰ a toujours joué un rôle clé dans le processus du développement de l'Algérie⁶¹ et encore plus récemment dans la phase de transition vers l'économie de marché, puisque c'est sur elle que l'Etat a misé pour sa sortie de la crise économique et sociale. Conçue à l'origine comme un projet politique, visant l'émancipation par rapport à la domination des compagnies françaises qui avaient la main mise sur les ressources énergétiques qu'il fallait récupérer et mettre au service du développement du pays, elle est devenue au fil du temps une entreprise de grande envergure puisqu'elle occupe, parmi les entreprises pétrolières, le premier rang en Afrique et le septième dans le monde⁶². En effet, le secteur des hydrocarbures qui demeure la locomotive de l'économie nationale offre les possibilités d'investissement les plus intéressantes pour les compagnies étrangères en Algérie⁶³. Sonatrach s'est imposée comme un acteur incontournable sur le marché international du gaz naturel, notamment après la mise en exploitation du gazoduc Medgaz et par l'exportation de plusieurs milliards de m³ de gaz naturel liquéfié, essentiellement vers l'Espagne et l'Italie.

⁶⁰ SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 aux termes du décret n° :63-497(paru au journal officiel de la république algérienne démocratique du premier janvier 1964), portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures dont SONATRACH devient le sigle.

⁶¹ La fiscalité pétrolière versée en 2011 a atteint plus de 3.697 milliards DA en augmentation d'environ 36% par rapport à l'exercice 2010. Le secteur représente un tiers de la production intérieure brute, environ les deux tiers des revenus fiscaux de l'État et 97 % des recettes d'exportation.

⁶² Selon un classement de la revue petroleum intelligence weekly 2004.

⁶³ L'Algérie occupe en 2004 la cinquième place en production et la troisième en exportation. Le chiffre d'affaires à l'exportation a atteint près de 72 Mds \$ en 2011, contre 57 Mds \$ en 2010 (+29%), et 44 Mds \$ en 2009 (+26%). Les investissements prévus pour la période 2012-2016 sont de 68,2 Mds \$. Dans l'amont pétrolier, les principales missions résident dans le renouvellement des réserves pétrolières et gazières, par l'intensification de l'effort d'exploration, ainsi que le développement des gisements existants. Il faut souligner, à cet égard, l'élargissement du portefeuille des activités de l'exploration qui est passé de 30 périmètres de recherche en 2011 à 57 périmètres de recherche et 15 périmètres de prospection en 2012. Il est même prévu 79 périmètres de recherche à l'horizon 2014.

Dans le segment Aval, plus de 27,5 millions de m³ de Gaz Naturel Liquéfié sont produits en 2012 alors que 7,2 millions de Tonnes de GPL étaient séparées dans le nord (Revue de Sonatrach, 2013). Un programme d'intensification de l'effort de recherche est maintenu tout au long du plan à moyen terme 2012-2016. Un renforcement des capacités de production de GNL est visé à travers la construction de deux nouveaux trains de GNL à Skikda et à Arzew (Revue de Sonatrach, 2013).

Pour atteindre ces objectifs, la Sonatrach multiplie les accords avec les grandes entreprises nationales et internationales et est à l'origine de nombreux partenariats. En effet, depuis l'adoption de la loi 91-21 du 4 décembre 1991, le secteur des hydrocarbures a connu une plus grande ouverture aux capitaux étrangers. Ainsi, depuis 1992, plus d'une centaine de contrats de prestation de services ont été signés (Revue Sonatrach, 2009). La stratégie d'externalisation ne se limite pas au domaine de l'exploration et production mais touche plusieurs autres activités telles que la maintenance, l'informatique, les études, l'engineering et la logistique.

Dans ce chapitre, nous mettons en lumière les faits caractéristiques et les moments déterminants dans la vie de Sonatrach et son histoire qui peut être globalement déclinée à travers quatre grandes périodes.

Une première étape va de sa création en 1963 aux nationalisations de 1971. Sonatrach, société nationale, est inscrite dans l'interconnexion du politique et de l'économique puisqu'elle est conçue comme l'instrument politique de la concrétisation de l'indépendance économique. Son expansion est assurée essentiellement par la prise de participation dans les entreprises étrangères existantes, mais surtout par la récupération du patrimoine industriel détenu par les compagnies étrangères suite aux mesures de nationalisations.

Une deuxième phase qui s'échelonne entre 1972 et 1978 est celle de la croissance. Sonatrach agit à toutes les étapes de la chaîne des hydrocarbures et joue la carte de la diversification en développant le secteur du raffinage et de la pétrochimie et en entrant dans le domaine tout récent de la liquéfaction du gaz naturel. Les investissements colossaux sont organisés dans le cadre d'un plan de valorisation des hydrocarbures. Mais cette tendance va être remise en cause, dès la fin de cette période, par une nouvelle équipe gouvernementale qui s'installe à la tête de l'État et qui nomme de nouveaux dirigeants pour l'entreprise.

Une troisième étape qui couvre la décennie 1980 – 1990 est celle du changement de cap. Les nouveaux tenants du pouvoir, très critiques à l'égard de leurs prédécesseurs, décident d'une

restructuration de l'économie algérienne. Dans ce cadre, Sonatrach subit une réorganisation opérée à partir de 1980 qui aboutit à son éclatement en une multitude d'entreprises avec une autonomie d'action. Dans le pays, dès 1986, la crise économique apparaît au grand jour et c'est sur les moyens que peut générer Sonatrach qu'on mise pour la sortie de la crise. Confrontée aux défis de la mondialisation et de l'économie du marché, elle est obligée de redéfinir les termes dans lesquels doit s'exercer la souveraineté sur les ressources nationales. De nouvelles lois sur les hydrocarbures ouvrent le champ à la participation étrangère.

Enfin, à partir des années 1990 commence la période de la réorganisation. L'entreprise définit son projet de modernisation et s'érige en groupe industriel international. Une nouvelle organisation consacre le regroupement de toutes les filiales agissant dans le domaine des hydrocarbures au sein d'un groupe industriel et l'ouverture à l'international est clairement affichée par la prise de participations à l'étranger. La séparation avec l'État intervient en 2005, celui-ci reprenant ses prérogatives de propriétaire du domaine minier et Sonatrach se concentre sur son rôle d'opérateur économique et commercial. Suite à la promulgation de la loi n°05-07 sur les hydrocarbures, du 28 avril 2005, elle même amendée en 2006, qui établit la suppression du monopole d'exploitation de l'Etat dans le secteur, Sonatrach est devenue une entreprise économique et commerciale entièrement délestée des prérogatives d'autorité qui jusqu'alors avaient été les siennes et que l'Etat a confié à des agences spécialement créées à cet effet.

Ce sont ces différentes phases que nous parcourons dans ce chapitre pour expliciter les conditions d'émergence et de transformation de Sonatrach tant sur le plan des missions qui lui ont été confiées que sur le plan de l'organisation. Nous nous arrêterons en fin de parcours à son secteur gazier qui constitue notre terrain de recherche, que nous présenterons plus amplement.

Section 1: L'historique de l'entreprise

1.1. La période 1963-1971 : un élargissement à la faveur des nationalisations

Créée pour assurer la commercialisation et le transport du pétrole brut algérien par voie d'oléoduc vers les ports, la Sonatrach est devenue la principale entreprise de production pétrolière suite à la nationalisation des compagnies étrangères opérant dans le sud algérien en 1971.

Dès l'origine, la mission de Sonatrach est clairement définie : assurer le contrôle sur les hydrocarbures qu'il faut mettre au service du développement national. Démunie de tout capital

ou savoir-faire industriel, la jeune société savait qu'elle devait recourir aux compétences et expertises des compagnies étrangères. Durant cette première période de son existence, elle va d'abord pénétrer le domaine du transport par canalisation en construisant une conduite d'évacuation de pétrole. Elle opère ensuite une incursion dans la recherche et l'exploration en s'associant aux entreprises étrangères notamment américaines. Elle prend enfin le monopole de la distribution, puis des gisements de gaz et partiellement ceux de pétrole à la faveur des mesures de nationalisation.

1.1.1. Le début

Créée le 31 décembre 1963, Sonatrach⁶⁴ avait pour mission à l'origine « *la préparation et la mise au point de toutes études préalables à la construction de moyens de transport terrestres ou maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux ; la réalisation éventuelle et l'exploitation de ces moyens et enfin la commercialisation de ces hydrocarbures* » (Article 3 du décret 63-491).

La première tâche confiée à la jeune société⁶⁵ a été la construction d'un oléoduc⁶⁶ pour l'accroissement de la capacité d'évacuation du pétrole. Deux canalisations⁶⁷ assuraient déjà le transport du produit des puits sahariens vers les terminaux marins au Nord mais ne suffisaient plus à évacuer la production croissante soutirée par les compagnies françaises. Devant le refus de la partie française de concéder une participation⁶⁸ de 51% dans le capital de la société de transport (Trapal) devant réaliser et exploiter cet oléoduc, l'Algérie décide de construire ce pipeline par elle-même avec l'assistance technique des Anglais et un financement koweïtien⁶⁹ (Bennoune et El Kenz, 1990).

Ce premier conflit va décider la partie algérienne à vouloir se dégager de la domination des compagnies françaises consacrée dans les accords d'Évian. Elle demande une renégociation des clauses concernant les hydrocarbures qui, menée entre 1964 et 1965, aboutit aux accords signés

⁶⁴ Une société anonyme à capitaux publics. Le sigle initial de Sonatrach désigne « la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » selon l'Article 1 du décret 63-491 portant sur la création de Sonatrach.

⁶⁵ Au capital social de 40 millions de nouveaux francs, divisé en 400 actions détenues par l'État ou des organismes publics. Soumise au droit commercial, elle est dirigée par un conseil d'administration dont le président est nommé par décret. Son premier Président Directeur Général est Belaïd Abdesselam.

⁶⁶ Reliant le gisement de Haoud el Hamra situé dans le Sahara au site industriel d'Arzew au nord du pays, mis en service le 19 juin 1966.

⁶⁷ Une première reliant le champ pétrolier de Hassi Messaoud au port algérien de Béjaïa (622Km) et la deuxième achemine le brut d'Edjeleh-In Amenas vers le port tunisien de la Skhira (772 km).

⁶⁸ Les sociétés françaises n'offrent qu'une participation de 13%.

⁶⁹ Un prêt de 134 millions de francs au profit de la caisse algérienne de développement.

le 29 juillet 1965. Ces derniers garantissent à l'Algérie un prix minimum alors que les tarifs avaient été jusque là fixés par les sociétés pétrolières. Les zones à prospector réservées totalement aux compagnies françaises ont été délimitées. Dans les zones récupérées, l'Algérie va conduire des recherches grâce au concours des Soviétiques, des Roumains et des Américains pour des opérations de prospection et de forage. Elle devient également partenaire à 50% dans les sociétés concessionnaires françaises dans le cadre d'une association coopérative (Ascoop) pour rechercher et exploiter en commun avec les compagnies françaises⁷⁰.

Ces négociations interviennent alors que sur la scène politique algérienne, le parti unique au pouvoir, le FLN, adopte en avril 1964 la Charte d'Alger qui fixe les orientations politiques de l'Algérie indépendante et qui réaffirme la nécessité de mettre les ressources minières et énergiques au service de l'industrialisation de l'Algérie. Le rôle de l'État est redéfini : être actif à tous les stades de l'activité pétrolière et détenir dans toute participation, une proportion majoritaire (Charte d'Alger, 1964). En juin 1965, un changement de direction politique intervient à la tête du pays.

Quant à Sonatrach, ses statuts sont modifiés⁷¹ en 1966 pour prendre en charge ses nouvelles missions qui couvrent dorénavant la recherche et l'exploitation industrielle et commerciale des hydrocarbures⁷². En 1965, la jeune société est organisée par projets. Elle est dirigée par un Président Directeur Général qui coiffe également une direction de production et de transport, un service de formation et un service de comptabilité et Finances (T. Hafsi, 1990). Sa structure s'élargit suite à son déploiement en 1966 pour comprendre cinq directions (i.e. Recherche et Production, Services Pétroliers, Distribution, Pétrochimie, Études économiques et financières) et trois structures (Projets, Représentations à l'étranger et Gestion (dont un département Personnel)).

Sur le plan des moyens humains, Sonatrach démarre avec 33 Algériens. Dans les années 1964-1965, les équipes pionnières⁷³ se sont constituées à partir du vivier des diplômés envoyés en formation à l'étranger par le mouvement de libération nationale, et qui ont assuré également les

⁷⁰ La SN Repal devient une société franco-algérienne à 50/50 dont la présidence est confiée à un Algérien Belkacem Nabi qui devient PDG de Sonatrach entre mars 1979 et juillet 1981.

⁷¹ Le sigle n'a pas changé, mais l'Article premier du décret 66-296 du 22 septembre 1966, redéfinit la nouvelle mission de Sonatrach pour devenir « société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des Hydrocarbures ».

⁷² Son capital qui était au départ de 40 millions de nouveaux francs en 1963 passe à 400 millions de dinars en 1966.

⁷³ Alimentées par l'Organisme Saharien issu des Accords d'Évian, par la Direction de l'Énergie et du Carburant et par le Bureau Algérien des Pétroles. Ces deux dernières institutions sont créées en août 1962 par l'administration algérienne naissante pour prendre en charge les questions sur les hydrocarbures.

fonctions d'encadrement. Mais très vite, un service de sélection et de formation⁷⁴ est mis sur pied pour assurer l'envoi des techniciens dans le cadre d'accords passés avec les compagnies étrangères mais aussi de bacheliers pour des formations universitaires. Quant à l'Institut Algérien du Pétrole (IAP), il démarre son cycle court en 1965 admettant des licenciés et universitaires qu'il forme à l'ingénierat en deux ans ou trois ans.

Le travail des ingénieurs à ce moment consiste essentiellement à exploiter les études réalisées par les bureaux d'études et d'engineering étrangers et apporter une aide à la décision en s'assurant de la faisabilité des projets et des moyens nécessaires à leur réalisation (A. Rebah, 2006).

1.1.2. Les nationalisations

a – La mise sous contrôle des intérêts étrangers

La nationalisation a commencé par toucher les compagnies anglo-saxonnes. La première opération, décidée en août 1967, cible le réseau de distribution exploité par Esso et Mobil⁷⁵. Cette opération, intervenant après le rachat en janvier 1967 des parts de British Petroleum (B.P), permet à l'Algérie d'acquérir le monopole dans la distribution. Le personnel algérien, anciennement employé par la BP, va assurer la transition. Sonatrach se trouve à intégrer 4500 travailleurs des sociétés de distribution nationalisées et, parmi eux, seulement une poignée de cadres (R. Mahiout, 1974).

La mise sous contrôle touche également les intérêts anglo-saxons⁷⁶ dans la production pétrolière saharienne⁷⁷. Elle est accompagnée d'indemnisations que le gouvernement américain presse les compagnies d'accepter. Dans ce contexte de recherche de solution à l'amiable se conclut un accord d'association entre Sonatrach et la société américaine Getty Oil pour exploiter un large périmètre⁷⁸ saharien. Sonatrach va mettre à profit la cessation d'activité de certaines compagnies américaines pour recruter leur personnel y compris les cadres supérieurs. Les écoles algériennes

⁷⁴ Sonatrach a créé, dès 1964, sa propre école de formation de comptables avec l'aide d'un cabinet d'experts libanais (Daibess).

⁷⁵ Ces deux compagnies détenaient 31% de ce réseau de distribution ainsi que des participations dans la raffinerie d'Alger.

⁷⁶ Les compagnies anglo-saxonnes opérant en Algérie à ce moment sont : El Paso, Philips Petroleum, Getty, Sinclair, Esso, Mobil Oil, Shell et leurs filiales y compris celles avec des participations dans les compagnies françaises.

⁷⁷ Les parts détenus par les compagnies anglo-saxonnes représentent, en 1965, 11% du total.

⁷⁸ Sonatrach se réserve le rôle d'opérateur sur l'ensemble de 11 000 km² attribués à l'association.

n'ont pas encore fourni le personnel nécessaire. Sonatrach s'appuie également sur une forte coopération technique⁷⁹.

Pour ce qui est des compagnies françaises, les accords conclus en juillet 1965 prévoyaient une révision cinq ans après. Les négociations, qui ont commencé en novembre 1969, ont visé essentiellement le remaniement du système fiscal et de fixation des prix. L'échec de celles-ci et la décision unilatérale de la partie française de suspendre les dialogues le 4 février 1971 ont amené l'Algérie à prononcer, dès le 24 février, des mesures de nationalisations (décret n° 71-11). Ces dernières ont permis à l'État algérien de détenir 51% des intérêts dans les sociétés pétrolières françaises et de devenir propriétaire à 100% des gisements de gaz naturel et des moyens de transports terrestres. Une ordonnance (n° 71-22) émise le 12 avril 1971 vient définir le cadre de l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures liquides. Elle abolit le régime des concessions et consacre la formule d'association contrôlée à 51% par Sonatrach pour toute entreprise désirant œuvrer dans le domaine.

A l'issue des nationalisations, la part de Sonatrach dans la production du brut est passée de 31% en 1970 à 56% en 1971 et la fiscalité pétrolière, qui n'était que de 6,25% des recettes budgétaires au lendemain de l'indépendance en 1963, a dépassé les 25% en 1972 soit l'année suivant la nationalisation (Ediafric-IC publications, 1988).

Ces recettes, qui tombent dans les caisses de l'État à titre de la fiscalité pétrolière, vont servir à financer les projets de développement et à renforcer Sonatrach en tant que compagnie pétrolière.

b – L'après nationalisation

Si le personnel algérien a réalisé l'exploit de la relève dans des conditions particulièrement difficiles, certains problèmes ne tardent pas à se pointer. Ils sont d'abord d'ordre administratif et portent sur la bonification de l'expérience acquise hors Sonatrach par les agents issus des compagnies nationalisées. Il fallait assurer leur positionnement au sein de l'entreprise car des clivages sont observés avec le personnel Sonatrach. Un long travail de regroupement des métiers, d'homogénéisation des postes et d'harmonisation de la gestion du personnel et des salaires est entrepris. Une grille de salaire unique est adoptée en 1970 dans le cadre d'une convention d'entreprise signée par le PDG de Sonatrach et le Secrétaire Général de la Fédération des pétroles.

⁷⁹ Issue de 20 nations différentes, essentiellement des Russes, des Roumains, des Palestiniens et des Égyptiens. Il faut remarquer cependant que seulement la moitié de la production d'auparavant a pu être maintenue.

Un autre type de problème est lié à des conflits opposant les responsables de la direction production dont relevaient les puits, installés dans des bureaux situés à Alger, et le personnel opérant dans le Sud qui conteste la tutelle et son ingérence dans les affaires du Sud. Cette situation trouve un début de solution dans la décentralisation et une autonomie de gestion et de moyens qui fut accordée aux régions et districts du Sud.

Le plus ardu des problèmes a été celui de la gestion de la logistique. Faute d'approvisionnement en pièces détachées, la maintenance des équipements souffre. À cette époque, les importations étaient soumises à visa et les paiements extérieurs devaient répondre au contrôle de change par la banque centrale. « À la flexibilité, à la souplesse et à la liberté d'action propres au régime de la libre entreprise et de l'économie libérale qui caractérisent le fonctionnement des sociétés exploitantes françaises, s'était rapidement substituée une organisation chaque jour plus bureaucratifiée » (A. Rebah, 2006, p.125). Dans ses tentatives de desserrer l'étouffement, Sonatrach met au point des circuits et des procédures d'urgence qui permettent de contourner les monopoles et d'opérer parfois à la limite des règlements en place.

1.1.3 – La première grande opération d'organisation

Sur le plan organisationnel, la montée en cadence des activités mais aussi des effectifs a conduit à la mise en place, en août 1970, d'une macrostructure⁸⁰ exprimant une vision intégrée de l'entreprise. Celle-ci se décline selon quatre divisions spécialisées à savoir : Hydrocarbures (HYD)⁸¹, Engineering et développement (END)⁸², Commercialisation (COM) et Pétrochimie, Gaz et Raffinage (PGR)⁸³ et cinq directions⁸⁴ fonctionnelles et de support qui vont absorber la totalité des moyens humains et matériels issus de la nationalisation. Cette structure est dirigée par un Président Directeur Général assisté de cinq Vice-présidents, dont le rôle est de réaliser les objectifs fixés par le gouvernement dans le domaine des hydrocarbures. Parallèlement quatre zones industrielles (i.e. Arzew, Skikda, Hassi Messaoud et Hassi R'Mel) sont créées. Cette structure demeure pendant longtemps le cadre organisationnel permanent réaménagé selon la croissance de l'entreprise. Les effectifs se chiffrent en 1971 à 19 702 (R. Mahiout, 1974, p.201).

Cette première étape de la vie de Sonatrach qui s'étend de sa création jusqu'aux nationalisations de 1971 est marquée par un volontarisme politique qui fait de cette société l'instrument de la concrétisation des desseins des pouvoirs politiques en place, construite par le rachat puis la

⁸⁰ Conçue par le cabinet de conseil américain Booz Allen and Hamilton.

⁸¹ HYD s'occupait de la prospection, de la production et du transport des hydrocarbures.

⁸² END avait la responsabilité de la mise en œuvre des projets industriels

⁸³ PGR prenait en charge les fonctions de transformation : raffinage, pétrochimie, liquéfaction du gaz, séparation des gaz liquides.

⁸⁴ Organisation et Planification, Personnel, Finances, Relations Extérieures, Transit et Moyens généraux.

nationalisation des intérêts des entreprises étrangères. Mais dès le début des années 70, l'Algérie décide de ne plus se suffire de l'exportation des hydrocarbures et de jouer la carte de la diversification en se lançant dans le raffinage et la pétrochimie ou encore la liquéfaction. L'étape suivante va être celle de l'accumulation et de la diversification.

1.2. La période 1972 - 1978 : accumulation et différenciation

Cette période va être marquée par un développement gigantesque de l'infrastructure industrielle et par un effort de formation sans précédent.

A la faveur des nationalisations, Sonatrach devient détentrice des leviers de commande dans le secteur des hydrocarbures. Au niveau de toute la chaîne : production, transport, transformation, commercialisation, elle déploie sa stratégie d'expansion en important les technologies et les savoir-faire par le biais de différentes modalités contractuelles : clé en main, produit en main, assistance technique. Le surdimensionnement des capacités et des puissances va être sa ligne de conduite pour un développement d'envergure de tout le potentiel des hydrocarbures, décidé par le pouvoir politique.

La multiplication des projets et activités a nécessité la mise en place d'un plan directeur, établi en 1976, sous le nom de plan VALHYD (i.e. valorisation des hydrocarbures, établi par la société américaine Bechtel Inc, à la demande de Sonatrach.). Ses principaux objectifs visaient l'accroissement des productions de pétrole et de gaz, la commercialisation du gaz sous forme gazeuse et liquide, la satisfaction du marché intérieur en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques. Plus spécifiquement, ce plan prévoyait la réalisation, sur la période 1976-2005, d'un programme d'investissements comprenant notamment le forage de 2000 puits, la construction de sept usines de liquéfaction de gaz naturel et de sept raffineries géantes et la pose de 7700 kilomètres de pipelines. Le coût est évalué à 36,4 Mds \$ dont la moitié devait provenir d'emprunts internationaux (Villiers, 1987). Ce programme s'est traduit par une intensification des activités d'exploration menant à de nouvelles découvertes de champs de pétrole et de gaz.

Il visait également le lancement d'un programme d'élargissement des capacités de raffinage⁸⁵ et de gammes de produits raffinés dont une partie était exportée. Il avait pour objectif aussi la

⁸⁵ Outre les raffineries d'Alger et de Hassi Messaoud mises en service en 1964, la raffinerie d'Arzew démarre en 1973, la raffinerie de Skikda a vu sa taille augmenter en 1975 puis en 1980 pour devenir la plus grande d'Algérie. La deuxième raffinerie de Hassi Messaoud est mise en service en 1979 et la raffinerie d'In Amenas (extrême sud algérien) entre en fonctionnement en 1980.

création d'une industrie pétrochimique pour fabriquer les engrais⁸⁶ pour l'agriculture et promouvoir une industrie de transformation des plastiques⁸⁷.

Le réseau de transport et de distribution, quant à lui, a été renforcé pour amener le pétrole et le gaz aux niveaux des installations de transformation mais aussi pour alimenter le marché national en gaz et en GPL. L'un des grands paris de cette phase d'expansion a été le développement de la liquéfaction du gaz naturel par la construction de grands ensembles industriels de traitement, de séparation et de liquéfaction de gaz.

Sur la scène internationale, la conjoncture énergétique est favorable. Les pays exportateurs du pétrole réunis au sein de leur organisation (OPEP) décident d'augmenter les prix de pétrole en 1971, mais surtout en 1973-1974 (i.e. 1^{er} choc pétrolier) où le prix va pratiquement quadrupler.

Les maîtres d'œuvre de cette phase de croissance de Sonatrach sont les divisions END et HYD. Elles disposaient de budgets importants et d'une assistance et expertise des bureaux d'études et cabinets de conseil internationaux. END construisait l'infrastructure de l'industrie de transformations des hydrocarbures et, durant les années 70, elle lance les études et met en chantier près de 200 projets dans les domaines du raffinage, de la liquéfaction du gaz, de la pétrochimie, des engrais, des plastiques. HYD avait le privilège de maintenir et de faire prospérer la « machine à fabriquer l'argent » à travers ses activités de recherche, production, transport, forage, service pétroliers et le laboratoire central. Cette dynamique de croissance va s'accompagner d'un effort de formation considérable. A ce niveau, l'objectif affiché était ambitieux : « doter Sonatrach des cadres nécessaires pour se passer à l'horizon 1985 de toute assistance technique étrangère sauf peut-être pour quelques spécialités de haut niveau technique » (A. Rebah⁸⁸, 2006, p. 216).

Les meilleurs bacheliers d'Algérie étaient recrutés pour des formations dans les meilleures universités étrangères. Dans ses différentes installations, l'entreprise a érigé des centres de formation pour diffuser les savoirs et savoir faire liés à ses domaines d'activités. En plus, dix centres de formation régionaux ont été créés entre 1964 et 1978 pour des enseignements techniques spécifiques aux équipements mis en place.

⁸⁶ Le complexe d'engrais phosphatés d'Annaba entre en production en 1972 et le complexe des engrais azotés d'Arzew est mis en service en 1970.

⁸⁷ Le complexe de méthanol d'Arzew entre en service en 1973, l'unité de fabrication d'éthylène et le complexe de plastiques de Skikda débutent la production en 1978 et le complexe de transformation de plastiques à Sétif en 1973.

⁸⁸ Citant des Directives ministérielles concernant la division Hydrocarbures, p. 16 (point 17.1), MIE, avril 1977.

1.3. La période 1979 - 1991 : le mouvement de restructuration et partenariat

Suite à la disparition du Président Houari Boumediene, le 28 décembre 1978, un changement majeur est opéré dès le début des années 80. En particulier, une nouvelle orientation à l'industrie par la restructuration des entreprises du secteur public et à leur tête Sonatrach. Sur le plan international, le prix du pétrole connaît, en 1986, des baisses importantes réduisant ainsi les rentrées algériennes en devises et jetant le pays dans une crise économique sans précédent. Pour s'en sortir, c'est du côté de la Sonatrach que l'Etat va tenter de trouver l'issue en ouvrant le secteur des hydrocarbures à la participation des compagnies étrangères.

Malgré une phase d'aisance financière dopée par l'augmentation des prix du pétrole (+ 47% par rapport à 1979) en l'Algérie de 1980, les nouveaux tenants du pouvoir, qui s'installent en 1979, tiennent à se démarquer de l'époque précédente en la soumettant à un bilan critique. Le plan Valhyd fait l'objet de polémiques et les reproches adressées à Sonatrach portent sur son « gigantisme », ses « effectifs pléthoriques » et le « recours excessif à l'assistance technique étrangère ». De plus, l'appareil de production est sous utilisée et non maîtrisé rendant l'opération de liquéfaction trop coûteuse. À travers ces critiques, c'est toute la politique d'industrialisation qui est visée, plus particulièrement l'hégémonie des hydrocarbures sur les autres secteurs de l'économie et le fonctionnement des sociétés nationales dont la Sonatrach. Les premières actions de la nouvelle équipe au pouvoir ont été l'annulation des projets de réalisation d'un troisième complexe gazier sur le site d'Arzew ainsi que d'une raffinerie à Bejaia et la nomination d'un nouveau personnel dirigeant pour Sonatrach.

En 1980, le gouvernement décide d'un plan de restructuration des entreprises publiques. Cette même année, le comité central du parti FLN adopte un document portant sur la politique énergétique nationale qui affirme sa rupture avec celle poursuivie auparavant. Il insiste sur la nécessité d'assurer la « préservation des réserves stratégiques nationales d'hydrocarbures garantissant l'approvisionnement du pays à très long terme, notamment par un réexamen de la politique d'exploitation des hydrocarbures⁸⁹ ».

Les principales orientations se résument dans une planification, au niveau central, de la production et de l'exportation, la réduction de la dépendance extérieure et enfin la rationalité de gestion qui implique la maîtrise de l'outil mis en place plutôt que son extension. L'enjeu de la nouvelle équipe était de consolider son pouvoir en contrôlant le système économique. « Le résultat immédiat fut une politisation accrue des processus de décision des entreprises publiques... Les décisions n'étaient plus prises en fonction d'une rationalité globale, l'intérêt

⁸⁹ Selon les prévisions du moment et au rythme d'exploitation prévue, l'épuisement des réserves prouvées de pétrole devait intervenir aux environs de 2005.

national, mais en fonction d'une rationalité limitée, celle des groupes concurrents... C'est ainsi que les processus de décisions de ces entreprises furent dominés par le jeu politique qui se déroulait à l'échelle nationale » (Hafsi, 1990, p.138).

C'est dans ces circonstances que Sonatrach entreprend sa restructuration qui l'ampute de ses activités de raffinage, de distribution, de pétrochimie, de service aux puits et la sépare de ses instituts de formation l'IAP et l'INH. Cette opération, menée de façon progressive entre 1980 et 1986, a donné naissance en fin de parcours à dix-sept entreprises dont quatre entreprises industrielles⁹⁰, trois entreprises de réalisation⁹¹, six entreprises de services⁹² et enfin quatre entreprises de gestion de zones industrielles⁹³.

La Sonatrach se consacre à ses métiers de base : l'exploration, la production, le transport par canalisation et transport maritime et la commercialisation des hydrocarbures. Elle se trouve également chargée de la liquéfaction du gaz naturel et de la séparation du gaz du pétrole liquide. Elle emploie 30 000 personnes fin 1984, alors que son effectif se chiffrait à 103 000 personnes avant sa restructuration, la différence étant absorbée par les entreprises issues de la restructuration. Cette situation n'a pas manqué de susciter des réactions d'opposition chez ce personnel face à son détachement de Sonatrach. L'entreprise a aussi « perdu une grande partie de son savoir-faire industriel accumulé ainsi que l'autorité et le crédit dont elle disposait auprès de l'Opep et auprès d'entreprises semblables du secteur pétrolier » (Hafsi, 1990, p.139).

La restructuration s'accompagne d'un réaménagement de l'organigramme apporté en 1987. Un directeur général assisté de quatre directeurs-généraux adjoints⁹⁴ dirige une structure organisationnelle qui se décline selon huit directions rattachées au siège⁹⁵ et sept divisions

⁹⁰ Raffinage, distribution, industrie pétrochimique, industrie de plastique.

⁹¹ Grands travaux pétroliers, génie civil et bâtiment, canalisations.

⁹² Géophysique, forage, services aux puits, engineering pétrolier, travaux pétroliers, centre de recherche en hydrocarbures.

⁹³ Arzew, Skikda, Hassi R'mel et Hassi Messoud.

⁹⁴ Chargés de : Économie et développement, Valorisation, Hydrocarbures, Relations socioprofessionnelles.

⁹⁵ Les directions du siège sont : Prospection et stratégie, Organisation et planification, Patrimoine industriel, Finances, Juridique, Ressources humaines, Relations publique, Administration générale

opérationnelles⁹⁶. Nous rappelons qu'après les opérations de restructurations qui ont touché les E.P.E, une nouvelle loi en 1988 vient instituer l'autonomie des entreprises.

Devant le niveau d'endettement du pays accumulé en 1986 et l'ampleur des investissements requis pour reconstituer les réserves d'hydrocarbures et moderniser le secteur, il est décidé d'encourager les investissements étrangers. L'ouverture de l'amont national devient impérative et l'adaptation conséquente de la législation pétrolière incontournable. La loi des hydrocarbures (86-14) du 19 août 1986 vient offrir la possibilité de relancer l'exploration et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures et d'élargir la recherche à des zones non encore explorées par la stimulation de la participation de partenaires étrangers. Un partage des productions en rapport avec leur pourcentage de participation leur est garanti, en contrepartie du paiement d'un droit d'entrée et le financement des investissements relatifs aux techniques de récupération. Dans le cas de découvertes de gisements, les frais sont remboursés en nature ou en espèces, augmentés éventuellement d'un bonus selon les modalités convenues. Les deux partenaires peuvent ensuite créer une société mixte pour la commercialisation du produit.

Le 4 décembre 1991, une loi votée va étendre le partenariat aux activités de prospection et de recherche et couvrir le domaine du gaz. Elle ouvre l'association à des gisements déjà en exploitation et autorise le partenaire étranger à construire et exploiter des canalisations de transport⁹⁷.

Ainsi, la décennie 90 est marquée par l'effort de rénovation et de développement des installations à travers l'introduction de nouvelles techniques et de nouvelles technologies. Le plus caractéristique de cette époque reste l'intervention grandissante des partenaires étrangers dans le secteur des hydrocarbures rendue possible à la faveur des lois de 1986 et 1991.

L'étape suivante va consacrer davantage l'ouverture à l'économie de marché et au partenariat étranger, et la Sonatrach est appelée à une considérable conversion qui implique de revoir son organisation et ses méthodes de gestion.

1.4. La phase à partir de 1992 : modernisation, internationalisation et recentrage sur les métiers de base

⁹⁶ Exploration, Production, Forage, Transport, Liquéfaction, Commercialisation des hydrocarbures liquides, Commercialisation des hydrocarbures gazeux.

⁹⁷ Des allègements fiscaux sont notables. La redevance sur la production passe d'un taux de 20% à 10% de la valeur de la production. Le taux d'impôt est abaissé de 85% à 42%. Ces conditions alléchantes vont attirer technologies et capitaux qui vont se traduire par de nombreuses découvertes (A. Rebah, 2006).

Pour remplir la nouvelle mission qui vient de lui être confiée à savoir la génération de ressources financières qui vont permettre au pays de sortir de la crise économique et pour tenir compte de l'évolution du contexte international mais aussi pour accomplir sa transformation dans le cadre des lois de 1988 portant sur l'autonomie de l'entreprise, la Sonatrach amorce, dès 1989, une réflexion sur son fonctionnement interne qui aboutit à la définition, en 1992, d'un projet de modernisation (PROMOS⁹⁸). Ce projet se décline en trois étapes.

- Dans une première phase (1992-1995), Sonatrach se concentre sur ses métiers de base et les consolide dans les domaines suivants : exploration, production, transport par canalisation, liquéfaction et transformation du gaz naturel, commercialisation.
- Lors d'une deuxième étape (1995-2000), elle s'érige en groupe industriel algérien et international, en développant la pétrochimie de base dans les filières pétrole et gaz et en investissant à l'étranger dans des opérations liées à l'exploration, la production ou l'achat de réserves.
- Une troisième phase (au delà de 2000) permettrait de créer et maîtriser de nouveaux métiers proches de son savoir-faire comme les services, les mines ou encore l'agro-alimentaire.

Ce processus de modernisation, selon ses concepteurs, doit s'articuler autour de la culture et des valeurs de l'entreprise identifiées au nombre de huit : l'engagement dans l'intérêt du pays, l'esprit d'entreprise, l'éthique, le professionnalisme, la confiance, l'esprit d'équipe, l'exemplarité, la quête de l'excellence et l'équité.

Au niveau organisationnel, cinq principes sont retenus : organisation par métiers, décentralisation, transparence, efficacité et réactivité.

Quant aux principes qui doivent guider le management, ils reposent sur des orientations claires, des objectifs nets, la responsabilité individuelle, la responsabilisation des structures opérationnelles sur les opérations qu'elles conduisent, la valorisation des ressources humaines et la primauté de l'intérêt du groupe dans toutes les décisions.

Au volet de la gestion de la ressource humaine, les objectifs assignés sont : l'identification et la sécurisation des forts potentiels, la remise à niveau qualitative à travers la formation et le recyclage, particulièrement chez les managers, la levée des obstacles matériels et sociaux, l'encouragement de la mobilité inter et intra-activités pour diversifier et capitaliser les

⁹⁸ Promos pour projet de modernisation de Sonatrach, conçu avec l'aide d'un cabinet de consulting américain. Ce plan de modernisation est soumis, dans une première étape, à soixante dix cadres dirigeants de l'entreprise pour son enrichissement. Dans une deuxième phase, il est présenté à huit cents cadres supérieurs réunis en deux groupes les 13-14 octobre et 3-4 novembre 1992, lors d'un rassemblement qui a été l'occasion de lancer le processus de modernisation.

expériences, la motivation, la culture et l'esprit d'équipe, le renforcement de la communication à tous les niveaux (Promos, 1992).

Ce plan qui explicite la stratégie de l'entreprise pour la décennie à venir va servir de guide à toutes les actions de transformations que mènera Sonatrach s'agissant de ses activités et installations qu'elle rénove et développe, de son organisation qu'elle redéfinit ou des ressources humaines qu'elle met au cœur de son renouvellement (Promos, 1992).

Le début des années 2000, est marqué par l'intensification des alliances, « 50 accords ont été conclus en partenariat dans l'amont. Ces accords de partenariat ont permis de drainer vers le secteur des hydrocarbures autour de 2,5 Mds \$ d'investissement » (A. Rebah, 2006, p.223). Par ailleurs, les réserves pétrolières de l'Algérie, en 2002, sont estimées à environ 9,2 milliards de barils, la plaçant au seizième rang des pays producteurs. La Sonatrach se place au onzième rang des entreprises pétrolières avec les découvertes de pétrole, les plans de forage, l'amélioration des données sur des gisements existants et l'utilisation des systèmes de récupération de pétrole (Revue Sonatrach, 2002).

1.4.1. La loi sur les hydrocarbures 2005

En juillet 2005, une nouvelle disposition est introduite dans la loi sur les hydrocarbures⁹⁹ qui insère la Sonatrach dans une logique d'entreprise économique.

Dépourvue de la propriété des gisements qui revient à l'État, elle doit concourir au même titre que toute autre entreprise pour l'obtention de nouveaux contrats auprès de l'État algérien. Celui-ci est représenté par l'Agence de l'énergie « ALNAFT » chargée notamment de la promotion des investissements dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures et de la délivrance des autorisations de prospection.

L'ALNAFT, avec un budget propre, provenant des activités du secteur des hydrocarbures, bénéficiera des ressources financières suffisantes pour recruter des agents et des spécialistes compétents et motivés, et faire appel à des bureaux d'études et consulting pour les opérations d'audit et de contrôle. Son budget ne proviendra plus de celui de l'Etat, qui peut changer chaque année, mais directement d'une partie des redevances des opérateurs du secteur. Tout ceci garantit l'indépendance de l'Agence et par la même les intérêts de l'Etat. De plus, une deuxième agence de régulation contrôlera l'application de la réglementation technique de santé, de sécurité et d'environnement, de l'application des tarifs, comme elle agit dans le traitement des demandes d'attribution des concessions de transport par canalisation.

⁹⁹ Loi du 17 juillet 2005.

En 2002, le ministre du secteur de l'énergie et des mines et PDG de Sonatrach depuis 1999, C. Khelil avait déclaré au sujet de l'avant projet de cette loi que : « Sonatrach restera une entreprise publique qui va se focaliser sur son métier de créateur de richesses, comme le font Total Fina Elf ou Exxon. Le but est que Sonatrach ne mélange plus son rôle de créateur de richesses et la fonction d'octroi des permis. Le rôle de l'Etat sera assumé par une nouvelle agence qui lancera les appels d'offres, allouera les permis et signera les contrats avec les compagnies privées ou publiques. Cet avant projet de loi permettra à la Sonatrach d'avoir des contrats sur chacun des périmètres de production et ne sera plus obligée de réaliser certaines infrastructures grandes consommatrices de financements, (e.g. les gazoducs et les oléoducs) puisqu'elle pourra recourir à des prestataires de service. Alors, la Sonatrach pourra dédier ses ressources à des activités plus rentables, comme l'exploration ou la production. Cette stratégie la renforcerait financièrement, lui permettrait de se recentrer sur ses métiers de base et de se focaliser sur son développement international¹⁰⁰.

Suite à ces lois, une cinquantaine de compagnies pétrolières opère en Algérie¹⁰¹.

1.4.2. L'internationalisation

Pour concrétiser son ambition de devenir un groupe international, la Sonatrach renforce ses prises de position dans l'amont¹⁰² dans de nombreux pays et amorce ses premières expériences dans l'aval¹⁰³. Ainsi l'internationalisation et l'ouverture à la participation étrangère sont dorénavant les leviers qui guident l'action de la Sonatrach.

L'ouverture de la Sonatrach sur son environnement extérieur a entraîné d'importants changements dans les services pétroliers. L'apparition de prestataires de services a profondément bouleversé les comportements¹⁰⁴.

1.4.3. Le recentrage sur les métiers de base

Suites aux nombreuses opportunités d'investissement touchant l'aval de la Sonatrach (pas seulement dans l'exploration ou la production) ses différentes filiales ont adopté un

¹⁰⁰ Les dossiers internationaux de pétrole et techniques, Algérie 2002.

¹⁰¹ Site du ministère de l'énergie et des mines, www.mem-algerie-org consulté le 17 juin 2008.

¹⁰² Elle opère actuellement dans des pays comme le Yémen, le Soudan, le Niger, l'Irak, le Pérou, le Brésil et la Bolivie.

¹⁰³ Notamment par la réalisation en partenariat d'une unité de production de propylène et d'un terminal de réception en Espagne.

¹⁰⁴ A titre d'exemple, ce sont les sociétés étrangères qui ont amenées les sociétés nationales à intégrer les problématique de HSE (health, security and Environment). Un autre apport a été l'engagement des entreprises dans un processus de certification aux normes internationales ISO.

mouvement de recentrage sur leur métier de base. En effet, la stratégie d'externalisation à touché toutes les activités annexes entraînant ainsi l'évolution de la demande en services spécifiques. Selon le PDG de la Sonatrach se sont les activités annexes qui ont freiné l'activité principale de la Sonatrach qui va externaliser tout ce qui n'est pas son métier en ayant recours à d'autres sociétés : par une filiale en partenariat, ou par des prestataires de service privés¹⁰⁵. Ainsi, plusieurs contrats d'externalisation ont été signés avec des prestataires de services nationaux et étrangers dans divers domaines d'activités. C'est le cas, par exemple, de la division LQS de l'activité Aval Sonatrach et **l'entreprise industrielle Etterkib¹⁰⁶ (leader national dans le montage et la maintenance électrique) qui ont signé, en janvier 2008, un contrat pour la maintenance des installations industrielles et la réalisation des travaux neufs. Ce contrat d'une année, porte entre autres sur la collecte, l'élimination ou le traitement des déchets industriels dans le cadre du plan d'actions H.S.E des complexes de plateforme pétrochimique d'Arzew, la fourniture de services d'expertise et d'engineering, notamment en ce qui concerne la maintenance des installations de production, la réalisation des prestations de maintenance ou de travaux neufs sur les installations de production et les équipements liés à la sécurité des complexes et, enfin, les opérations de maintenance des infrastructures administratives (Revue Sonatrach, 2008). Ce contrat s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'externalisation de la fonction maintenance, menée par la Sonatrach. Elle complète celles déjà concrétisées avec les autres sociétés de maintenance, à l'instar de SOMIK et SOMIZ dans le domaine de transport (Sonatrach, rapport annuel, 2009).**

Globalement, cette stratégie d'externalisation a permis, selon le PDG de la Sonatrach, d'enregistrer le 13 septembre 2008 une production cumulée de GNL de plus d'un milliard de m³ depuis le démarrage du premier complexe GNL en 1964. Le vaste programme de rénovation des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel a largement contribué à l'atteinte de ce résultat. Les productions cumulées depuis 1964 des quatre complexes de liquéfaction de GNL (i.e. GL4Z, GL1K, GL1Z et GL2Z) ont atteint respectivement 83 500 343 m³, 218 677 511 m³, 331 305 502 m³ et 366 562 057 m³ (Sonatrach, Rapport annuel, 2008).

¹⁰⁵ Les dossiers internationaux de pétrole et techniques, Algérie 2002.

¹⁰⁶ **Elle a par le passé entrepris des opérations de revamping des différents trains GNL de Skikda et d'Arzew, le montage des bras de chargement ou encore des travaux de montage de l'unité hélium de Skikda.**

Section 2 : Emergence et transformation de l'activité liquéfaction

Le gaz a pendant longtemps peu intéressé les explorateurs à la recherche de l'or noir, il était considéré comme un sous produit du pétrole, souvent torché et non valorisé commercialement. Sa valeur sur le marché international était bien en deçà de celle attribuée au pétrole¹⁰⁷.

L'épuisement des sources du charbon, la pollution associée au pétrole et ses dérivés, mais aussi le ralentissement de l'expérience nucléaire après la catastrophe de Tchernobyl ont donné, au fil du temps, une place grandissante à cette source d'énergie dans l'industrie.

Disposant de réserves considérables en gaz, l'Algérie a vite pris conscience de l'importance de cette richesse comme source d'énergie domestique et industrielle, comme matière première d'un ensemble de nouvelles industries pétrochimiques, mais surtout comme une source de revenus financiers pour son économie.

Dans cette section, nous abordons l'essor de l'industrie gazière à travers la présentation de la constitution et de l'évolution du patrimoine gazier.

2.1. La montée en puissance du secteur gazier

Le premier gisement important est découvert en Algérie en 1956 à Hassi R'Mel et, près de vingt ans après, sept principaux puits assuraient la production¹⁰⁸. La politique de valorisation du gaz menée par l'Algérie sur le marché international ainsi que les besoins toujours grandissants à satisfaire en interne ont amené Sonatrach à déployer un programme important d'investissement dans le secteur gazier. La structure de production d'énergie en 1980 qui était constituée de 87% de pétrole et de condensat a considérablement évolué au profit du gaz qui en représente actuellement presque 52% (Annuaire de l'Énergie et des Mines¹⁰⁹). En 1986, l'Algérie avait été le cinquième exportateur au monde de gaz et le deuxième de gaz naturel liquéfié (GNL) avec 23,35% du total mondial (Ediafric-IC Publications, 1988). En 2005, elle est devenue le deuxième exportateur de GNL et de GPL (gaz de pétrole liquéfié) et le troisième de gaz naturel. En 2013, elle est toujours dans le Top 12 des plus grands groupes pétroliers mondiaux.

¹⁰⁷ Entre 1979 et 1980, le pétrole algérien se vendait à 3,58 dollars le million de BTU alors que l'équivalent en gaz se vendait seulement à 35 cents (A. Rebah, 2006).

¹⁰⁸ En 1988, l'Algérie disposait de 5 000 milliards de mètres cubes de gaz dont 3 500 de réserves prouvées, ce qui la mettait en cinquième position au rang mondial de pays détenteurs de gaz derrière l'URSS, l'Iran, les États-Unis et le Qatar (Ediafric, IC publications, 1988).

¹⁰⁹ Consulté le 27 février 2007 sur le site du ministère de l'énergie et des mines, www.mem-algerie-org.

Les investissements dans ce secteur ont concerné les installations aux champs : les réseaux de collecte, les pipelines entre gisements et les unités de traitement et de séparation des gaz en tête de puits. Pour acheminer le gaz vers les lieux d'utilisation ou de transformation, un réseau d'évacuation est développé, sa longueur en 2005 a atteint 16 000 km (Rapport annuel Sonatrach, 2005). Pour l'exportation vers l'Europe, deux gazoducs transcontinentaux l'un vers l'Italie via la Sicile¹¹⁰ et un deuxième vers l'Espagne via le Maroc sont construits. Deux autres pipes, l'un reliant l'Italie via la Sardaigne et l'autre l'Espagne directement, sont réalisés. Une troisième construction d'un gazoduc transsaharien entre l'Algérie et le Nigeria pour acheminer le gaz nigérian vers l'Europe est réalisée.

L'activité amont emploie la moitié des effectifs et gère 80% des investissements du groupe. La longue expérience du partenariat établi par Sonatrach a permis au groupe d'acquérir des compétences qu'elle souhaite mettre à profit dans son déploiement international. Selon une interview de Khene, vice président de l'activité amont, lors du 17^{ième} congrès mondial du pétrole, « Le partenariat nous a beaucoup apporté notamment dans l'accès aux nouvelles technologies et dans le management de nos projets, ce qui a contribué à améliorer nos performances et nos résultats de façon notable. A la faveur de la loi 86-14 sur les hydrocarbures qui consacre l'ouverture du domaine minier national aux compagnies internationales, nous avons fait beaucoup de découvertes. Nous avons ainsi pu augmenter notre réserve de pétrole de façon considérable et rééquilibrer notre portefeuille d'activités. » (Revue Sonatrach, 2002).

Mais pour transporter le gaz vers des contrées aussi lointaines que les États-Unis ou le Japon, c'est sous la forme liquide¹¹¹ que l'Algérie a choisi de le faire en construisant de grands complexes de liquéfaction qui ont nécessité des sommes considérables.

« Encore nouveau venu en 1967-69 avec à peine 0,3%, le GNL s'adjudge 16% de l'enveloppe d'investissement de Sonatrach en 1970-1973 » (Mékidèche, 1983, p. 48).

L'investissement dans le créneau de la liquéfaction s'explique dans une large mesure par la conclusion d'importants contrats de vente avec les États-Unis¹¹², qui sont devenus dès 1974, le

¹¹⁰ D'une longueur de 2500 km, le gazoduc traverse l'Algérie, la Tunisie, le canal de Sicile pour arriver en Italie à proximité de Boulogne. Achevé en septembre 1981, il est mis en service en juillet 1982.

¹¹¹ La liquéfaction du gaz offre l'avantage de transporter des quantités énormes vers des destinations lointaines. Ainsi, un litre de gaz liquide donne environ 600 litres de produits gazeux.

¹¹² Cette coopération avec les États-Unis est initiée, en 1969, par un contrat avec la firme El Paso pour la livraison de 10 milliards de mètres cubes par an (ce qui correspond à la capacité théorique du complexe GL1Z construit à cet effet) pendant 25 ans. Mais le prix consenti aux Américains est vivement dénoncé par la nouvelle direction, notamment par le Président Chadli au pouvoir depuis 1979. Profitant du second choc pétrolier, l'Algérie entreprend de renégocier ses contrats de vente de gaz, dès 1980, pour

premier client de l'Algérie. En 1978, 49% des exportations algériennes avaient pour destinataires les États-Unis et 36,5% les pays de la CEE considérées globalement (Ediafric-IC Publications, 1988, p. 72).

La valorisation du gaz sous forme liquide implique des investissements plus importants que l'exportation sous forme gazeuse. Elle requiert la construction d'usines de liquéfaction chez le vendeur et de terminaux de regazéification chez le client. Elle nécessite des installations de stockage, l'acquisition de méthaniers et des aménagements de port d'une grande ampleur.

2.2. Patrimoine industriel et rénovation

L'activité Liquéfaction comprend deux secteurs : celui du Gaz Naturel Liquide (GNL) et celui du Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL). Le parc industriel se compose actuellement de quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel (GNL) dont trois (GL1Z¹¹³, GL2Z¹¹⁴, GL4Z¹¹⁵) sont situés dans la zone industrielle d'Arzew et un quatrième érigé au sein de la zone industrielle de Skikda (GL1K¹¹⁶) et de deux usines de séparation de GPL (GP1Z, GP2Z), implantées sur le site d'Arzew. La construction et la mise en service de ces différentes usines se sont échelonnées sur

aligner le prix de celui-ci sur le pétrole ; mais, devant cette revendication, El Paso va dénoncer les contrats conclus et en suspendre l'exécution.

¹¹³ L'engineering du complexe GL1Z a été confié initialement, en novembre 1975, à la société américaine Chemical Construction Corporation, puis à la société BECHTEL à partir de janvier 1976 qui a construit ce complexe qui comprend 6 trains de liquéfaction, une zone de production des utilités et une zone de stockage et de chargement. La mise en service intervient en 1978 et la production est de 17,5 millions de m³/an..

¹¹⁴ Situé à quelques mètres du GL1Z, la réalisation du GL2Z est confiée à la société américaine PULLMAN KELLOGG qui s'est chargée des études, de la construction et du démarrage des différentes installations. Cette usine est composée de 6 trains de liquéfaction, d'une zone d'utilités et d'une aire de stockage et de chargement. GL2Z est mis en service en 1981 et sa capacité de production est de 17,8 millions de m³/an.

¹¹⁵ GL4Z (ex Camel) livre sa production en 1964 et représente la première usine de liquéfaction dans le monde. Le complexe a été créée en 1961 par les sociétés françaises ERAP et CFPA et la compagnie américaine CONCH. Implantée à Arzew, ce complexe est relié avec Hassi r'mel par un gazoduc afin d'assurer l'approvisionnement de l'usine en matière de gaz naturel, principale matière première du complexe. La liquéfaction de gaz naturel et réduire son volume d'environ 600 fois afin qu'il soit dans un état liquide et donc lui permet d'être stocké, pompé et chargé dans des navires citernes spécialement aménagés, constituent le cœur de métier de GL4Z.

¹¹⁶ Le complexe GL1K érigé à proximité de la ville de Skikda est réalisé en deux phases. La première a consisté en la construction de 4 trains de liquéfaction, une zone utilités et une zone de stockage et de chargement confiée à la société française TECHNIP en 1969. Le dernier train a été mis en service en 1973. La deuxième phase a vu la réalisation de deux trains de liquéfaction, une zone utilités et une zone de stockage et de chargement, confiée à la société d'Engineering PRITCHARD RHODES puis à MW KELLOGG. La construction a débuté en 1974 pour se terminer en 1980. Les productions de GNL ont eu lieu en 1981. La capacité de production est de 13,4 millions de m³/an.

environ deux décennies, la plus vieille des usines, GL4Z, a été mise en production en 1964 et la dernière, GP1Z, en 1983.

Au début des années 90, les complexes subissent une large opération de rénovation. En effet, plusieurs années d'exploitation des usines ont eu pour conséquence un vieillissement ou une obsolescence des équipements et l'apparition de goulots d'étranglement, aggravés par une dégradation des installations en raison des variations des régimes d'enlèvement. La rupture des contrats de fourniture de GNL avec la société américaine El Paso au début des années 80 a contraint l'Algérie à chercher l'écoulement de son produit auprès de clients européens et malgré les contrats avec la France, l'Italie et la Belgique, ses exportations n'ont été que de 19,3 milliards de mètres cubes de GNL en 1983 soit tout juste 50% de sa capacité de liquéfaction installée. Avec les États-unis, seul un petit contrat de 1,2 milliards de mètres cubes demeure en début de 1984 alors qu'ils auraient dû importer 16,9 milliards de mètres cubes (Villiers, 1987).

Vers la fin de l'année 1988, après une analyse des perspectives mondiales du commerce du GNL, la Sonatrach a mis en évidence les actions à promouvoir pour tirer le maximum de ses capacités de liquéfaction. Pour cela, elle met en œuvre un vaste programme de rénovation. La capacité disponible de liquéfaction, en octobre 1989, plafonne à 65% de la capacité contractuelle installée (Revue Sonatrach, 1992) et la rénovation visait dans un premier temps le rétablissement de la capacité de production, soit un fonctionnement à 100% pendant 330 jours.

Dans un deuxième temps, il fallait procéder à l'augmentation de cette capacité dans la perspective d'honorer les programmes d'exportation du gaz liquéfié qui s'annonçaient. Pour ce vaste programme de rénovation, la Sonatrach adopte la stratégie d'externalisation à travers le lancement d'une consultation restreinte en direction de prestataires de services¹¹⁷ de réputation internationale qui ont la capacité de répondre à l'envergure du projet, en leur adressant en décembre 1988 un cahier des charges. Sur le site d'Arzew, et pour les complexes¹¹⁸ GL1Z et GL2Z, ce sont les constructeurs initiaux de ces installations, Bechtel et Kellogg, qui ont été retenus. Pour le site de Skikda, c'est Sofregas, filiale de Gaz de France, qui a été choisie.

¹¹⁷ Il s'agit de Bechtel, Kellogg, Gaz de France, Air Product Chemicals Inc (APCI), Shell, C.Itoh/JGC.

¹¹⁸ Pour la troisième usine de liquéfaction du site d'Arzew, l'approche a été de vérifier au préalable l'opportunité et la rentabilité d'une rénovation éventuelle. Finalement le Renouvellement des équipements a eu lieu sous forme de contrats de fournitures et d'installations initiés par les ingénieurs du département technique et travaux neufs. Pour ce qui est du complexe GP2Z, la rénovation a été plus lourde puisqu'elle a touché les équipements mais aussi le système de contrôle. L'opération est, là encore, initiée par les moyens propres de l'usine.

Les contrats de rénovation ont été signés en février 1990, marquant le début du lancement du projet. Le financement de l'opération a été assuré grâce à des emprunts auprès des banques internationales dont Eximbank (Japon et USA), Crédit Lyonnais et Gulf international Bank. Le processus de rénovation débute par une analyse de situation détaillée des installations pour repérer les équipements défectueux ou dépassés. Le diagnostic a porté également sur l'organisation et les ressources humaines et a débouché sur un plan de mise en œuvre, détaillant l'étendue des travaux, les coûts et les délais de réalisation. La durée totale de la rénovation s'est échelonnée entre trois et quatre ans et se situait au plus fort entre 1992 et 1995.

La rénovation des usines et le renouvellement des machines a amené l'introduction d'équipements plus sophistiqués sur le plan technologique mais aussi l'automatisation de la conduite et du contrôle des installations qui a nécessité le recours aux métiers de l'électronique et de l'informatique, d'où l'arrivée au sein des usines de toute une génération d'informaticiens. Ainsi, la transformation de l'activité de liquéfaction a porté sur la modernisation technique de ses installations, mais elle a porté aussi sur sa structure organisationnelle.

Section 3 : Evolution organisationnelle et procédures de passation des marchés

3.1. L'évolution de la structure

Suite à l'organisation de la Sonatrach de 1987 qui a suivi sa restructuration et, en réunissant les moyens de deux divisions concernant le volet liquéfaction, une structure dénommée Division liquéfaction (LQF) est née en juin 1988. Sa mission essentielle a été d'assurer le développement, la gestion et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel (GNL) et de séparation des gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de prendre en charge l'étude, la réalisation et la gestion des projets de développement des installations de traitement de gaz.

La configuration organisationnelle comprenait un siège et des structures opérationnelles qui sont les complexes de liquéfaction GNL et GPL, employant la presque totalité des ingénieurs. Ces complexes sont organisés autour des départements production, maintenance, sécurité, technique, approvisionnements, administration générale et gestion de ressources humaines. Au siège de la division liquéfaction, on retrouvait surtout des directions de gestion et d'administration : administration générale, finances, technique, planification et contrôle de gestion.

Un réaménagement de cette organisation, opéré le 4 juillet 1989, a renforcé les prérogatives du siège par la nomination de deux directeurs de division adjoints qui se sont vus confier, l'un la

gestion de l'appareil de production et le second l'engineering et le développement. Cinq directions fonctionnelles¹¹⁹ et deux directions de soutien¹²⁰ sont créées et rattachées au siège.

La notion de branche d'activité va faire son apparition dans l'entreprise, dès la fin des années 80, pour signifier un regroupement par métier, consacrée dans l'organisation de 1993 qui a suivi l'annonce du plan de modernisation. Au niveau de la liquéfaction, un réaménagement de la division va permettre l'introduction de cette notion et, le 11 novembre 1989, la Branche Liquéfaction et Transformation des Gaz (LTG) est née de l'ancienne Division. Elle est placée sous la responsabilité d'un Directeur Général Adjoint relevant du Directeur Général de l'entreprise et secondé par un Directeur de division liquéfaction¹²¹ et un directeur de division Études et Développement¹²².

Cette modification organisationnelle a donné lieu à l'émergence de filiales (SOTRAZ dans le domaine du transport du personnel, SOMIZ et SOMIK pour la maintenance industrielle.) et de sociétés mixtes :

- HELIOS, société mixte entre Sonatrach, Air Products (USA) et Air liquide (France) dans la production d'hélium ;
- et SAFIR, société mixte entre Sonatrach et Sofregaz (France), pour l'ingénierie.

En 1993, un réajustement de cette organisation est opéré, débouchant sur la création d'un département travaux neufs pour prendre en charge les plans d'investissement des complexes¹²³

¹¹⁹ Ressources Humaines, Finances et Juridique, Organisation et Planification, Exploitation et enfin

Développement.

¹²⁰ Administration générale et Centre de vie. Cette dernière structure gère les camps de vie du point de vue de la maintenance et de la sécurité. Les camps de vie regroupent des habitations bâties dans les années 70 pour loger le personnel, nombreux, des entrepreneurs qui ont construit et démarré les usines. Celles-ci ont servi par la suite à loger le personnel Sonatrach, notamment les cadres.

¹²¹ Qui dirige une Direction Exploitation, domiciliée au siège, et les complexes GL1Z, GL2Z, GL4Z, GL1K, GP1Z, GP2Z.

¹²² Qui dirige au niveau du siège les directions Développement, Engineering, Rénovation et les projets de développement.

¹²³ La création du département travaux neufs avait pour objectif de prendre en charge les projets d'investissements externalisés et décharger ainsi les structures Technique et Moyens généraux des contraintes liées à leur réalisation. Il comporte trois services (Procurement, Réalisation et Staff planning et contrôle coûts). Le service Procurement s'occupe de l'élaboration de cahier de charge (technique, juridique), la préparation des contrats d'externalisation, le lancement des avis d'appel d'offres et la réception du matériel. Le service Réalisation réceptionne les dossiers des projets signés, prépare le cahier de charge travaux et assure le suivi de la réalisation des travaux. Le service Staff planning et contrôle

et d'un département de contrôle numérique au niveau du siège pour prendre en charge les systèmes de contrôle numérique installés dans les complexes.

Les réorganisations ultérieures ont surtout concerné des modifications d'intitulés ou des regroupements de fonctions au niveau du siège.

Le 24 mai 1997, on procède au changement du nom LTG qui devient activité Liquéfaction et Transformations des Hydrocarbures (LTH) après l'adjonction des opérations liées à la fabrication de gaz industriels¹²⁴.

Faisant suite à la modification de la macrostructure de l'entreprise en juin 2002, l'activité Aval est apparue pour exploiter les unités existantes de liquéfaction et de séparation des GPL mais aussi pour mettre en œuvre le développement de l'aval pétrolier et gazier (raffinage, pétrochimie et gaz industriels). Elle se compose de deux divisions distinctes (division GNL et division GPL), d'une division développement et engineering et d'un holding de suivi des portefeuilles des filiales¹²⁵.

Après trois années de fonctionnement, une révision est opérée le 30 mars 2005 pour regrouper l'exploitation du GNL et du GPL sous une seule division (Liquéfaction et Séparation des Gaz, LSG).

Au niveau des complexes, le schéma organisationnel est du type staff-line, les activités sont regroupées par fonction (maintenance, production, sécurité, approvisionnement, technique, travaux neufs, informatique, gestion des ressources humaines, finances) dans des structures à plusieurs niveaux hiérarchiques comprenant des sections, des services, des départements, des sous-directions puis des directions.

Suite à l'explosion des affaires de corruption, en 2010, un changement au niveau du staff dirigeant s'est effectué, de nombreux contrats d'externalisation ont été gelés et un renouvellement des procédures de passation des marchés est effectué.

3.2. Les procédures de passation des marchés et leur évolution

coût assure le suivi du planning, le suivi de l'avancement, l'estimation des projets de réalisation et la négociation avec les fournisseurs sur les prix et délais de réalisation des prestations.

¹²⁴ Par l'intégration des projets hélium Skikda et steam cracking et de l'usine d'hélium d'Arzew.

¹²⁵ Le holding comporte des filiales dans les domaines du raffinage (gère quatre raffineries en production et une en cours de réalisation et une en projet), de la pétrochimie (gère deux complexes), du service (transport du personnel), de la gestion de zone industrielle et de la production d'hélium.

Dans le cadre de l'ancienne procédure de passation des marchés intitulée « R15 », les appels d'offres prenaient l'une des formes suivantes :

3.2.1. L'appel d'offre national et/ou international restreint

L'entreprise, peut décider de recourir à l'Appel d'Offres National et/ou International restreint à la condition qu'il soit de nature à améliorer substantiellement le processus d'appel à la concurrence et lorsqu'il est établi que seuls des prestataires de services en nombre restreint peuvent répondre aux exigences de l'activité externalisée. Cette décision relève de la compétence exclusive du plus haut responsable de l'activité concernée. Aussi, le PDG de la Sonatrach est tenu informé. L'Appel d'offres national et/ou international restreint est publié dans le Bulletin des Appels d'Offres du Secteur de l'Énergies et des Mines (BAOSEM).

3.2.2. La pré-qualification

Pour les Marchés complexes, spécifique et d'envergure et afin d'améliorer substantiellement le processus d'appel à la concurrence, l'entreprise peut recourir à la pré-qualification des prestataires potentiels par voie d'avis publiés dans le BAOSEM.

L'entreprise doit mettre un dossier de pré-qualification contenant les informations relatives à l'étendue des prestations à fournir et la description précise des conditions nécessaires. L'aptitude des prestataires de services potentiels à réaliser l'activité, de manière satisfaisante, est mesurée sur la base des éléments suivants:

- leurs références relatives à l'exécution de marchés analogues.
- leurs capacités humaine et matérielle.
- leur situation financière.
- La pré-qualification doit également tenir compte des litiges antérieurs et en cours des candidats.

Il faut noter que les deux procédures, citées plus haut, passent par deux étapes : technique et commerciale. Au cours de la première étape, s'établit l'ouverture publique des plis d'offre des différents prestataires de services soumissionnaires pour une évaluation des offres techniques. Ces offres ne contiennent aucune indication de prix. Seules les offres techniquement conformes à l'issue de cette étape seront étudiées dans l'étape commerciale suivante. Au cours de la deuxième étape, l'entreprise procède à l'ouverture publique des plis pour une évaluation, un contrôle de conformité et un classement des offres commerciales. A l'issue de cette étape, il y a désignation du prestataire de services retenu sur la base de l'offre la moins disant.

3.2.3. Le système de conventions

Pour certains types d'opérations et de marchés, soumis à fluctuation de prix, et afin d'assurer une sécurisation et une gestion rationnelle des approvisionnements, l'entreprise peut recourir au système de conventions avec un ou plusieurs fournisseurs par voie d'appel d'offres publié au BAOSEM. Ces opérations et marchés portent notamment sur les denrées périssables et non périssables, de fournitures d'équipements et de pièces de rechange fréquemment renouvelées, de consommables pour équipement informatique et de reprographie, de services de catering (i.e. restauration) et d'hôtellerie, de billetterie, d'entretien et de maintenance.

Pour ces types de marchés, l'étape technique est sanctionnée par la signature d'une convention définissant les droits, obligations, planning prévisionnel d'exécution des prestations, avec chaque soumissionnaire dont l'offre est déclarée techniquement conforme. Par la suite, les offres commerciales ouvertes en séance publique seront évaluées, classées et feront l'objet d'une attribution du marché, en séance tenante d'ouverture publique des plis, et ce pour la période considérée, sur la base du *prix le moins disant*.

3.2.4. Le gré à gré

A titre exceptionnel, l'entreprise peut décider, dans les conditions décrites ci-après de recourir au mode de passation de marchés de gré à gré et ce, sous réserve que cette décision qui relève de la compétence exclusive du plus haut responsable de l'activité concernée, ait reçu l'accord préalable du Président Directeur Général de Sonatrach.

Les conditions de recours au gré à gré sont les suivantes:

- lorsque l'appel d'offres se révèle infructueux.
- lorsque des circonstances exceptionnelles, dûment établies sur la base de dossiers et justificatifs, nécessitent des opérations d'urgence incompatibles avec les délais exigés par un appel à la concurrence;
- lorsque des achats supplémentaires ont trait à du matériel normalisé ou à des pièces détachées devant être compatibles avec du matériel ou des pièces détachées déjà en service.
- lorsque des travaux, fournitures ou services complémentaires ne figurant pas et ne pouvant pas être raisonnablement prévus dans le contrat conclu, se révèlent nécessaires durant l'exécution du dit contrat .

- lorsque le matériel demandé fait l'objet de droits exclusifs et qu'il est établi, suite à un appel d'offres que le dit matériel ne peut être acquis qu'auprès d'un seul fournisseur.
- Les attributions de marchés par voie de gré à gré doivent être publiées au BAOSEM.

3.2.5. La nouvelle procédure de passation des marchés

Le décret officiel de nomination de la nouvelle direction générale de Sonatrach a été publié dans le Journal officiel daté du 16 mai 2010¹²⁶. Le nouveau PDG de la Sonatrach, N. Cherouati, a annoncé en juin 2011 la création d'une inspection générale indépendante, composée de cadres issus de la Sonatrach, chargée de contrôler la gestion de l'entreprise et de jouer le rôle d'arbitre. Selon ce PDG, les mécanismes mis en œuvre ont permis de protéger les gestionnaires, d'obtenir les meilleurs prix et d'assurer la transparence des opérations. C'est le cas des directives « R 16 » et « R 17 » relatives aux transactions commerciales qui ont remplacé la R 15.

La « R16 » redéfinit les critères de passations et d'attribution des marchés par Sonatrach et concerne tous les marchés à l'exception de quatre types d'opération :

- les marchés relatifs aux opérations de recherche, développement et exploitation, régis par les contrats d'Association ;
- l'importation des Hydrocarbures et produits dérivés;
- les affrètements maritimes au voyage, pour les besoins des ventes et des importations ;
- et la fourniture des services d'électricité, de gaz, d'eau et des carburants.

Même si la procédure de gré à gré continue à être en vigueur dans des cas exceptionnels et «d'urgence impérieuse», la procédure d'appel d'offres constitue la règle. Les soumissions aux marchés se font en deux étapes successives distinctes : la remise d'une offre technique d'abord et la remise d'une offre commerciale ensuite, suivie de l'ouverture publique des plis avec attribution des marchés séance tenante.

Le recours au gré à gré, selon la Directive, est prévu dans le cas des marchés qui ne peuvent être exécutés que par un partenaire unique, qui détient soit une situation monopolistique, soit à titre exclusif, le procédé technologique retenu par la structure contractante.

¹²⁶ Le décret de nomination a été signé par le président de la République, Abdelaziz Bouteflika, le 3 mai 2010, selon une copie de ce numéro du Journal officiel. Dans le même numéro du JO, le décret mettant fin aux fonctions de l'équipe qui était dirigée par l'ancien PDG, Mohamed Meziane, a été publié aussi.

Selon le PDG de la sonatrach le principal avantage de la R 16 est la protection des gestionnaires à travers le passage par une commission des marchés. Mais ce mécanisme jugé très lourd (car les membres de la commission avaient tendance à être réticents) a entraîné l'apparition de la R17. Une des mesures introduites dans la R 17 consiste à permettre à la Sonatrach de passer des marchés de gré à gré avec les autres filiales du groupe et ce dans le cadre de la politique de la préférence nationale adoptée par l'Etat.

Concernant le choix des prestataires de services, la nouvelle directive de passation des marchés a rendu la publication dans le Baosem obligatoire pour tous les contrats et non pas, comme auparavant, seulement pour ceux attribués suite à des appels d'offres.

La consultation est désormais encadrée par la nouvelle Directive qui limite les commandes à «un montant inférieur ou égal à huit millions de Dinars (...) pour les prestations de travaux ou de fournitures, et quatre millions de Dinars (...), pour les prestations de services ou d'études». Trois fournisseurs au moins sont consultés par la structure contractante.

Les marchés conclus sont soumis au contrôle à posteriori de la Commission des marchés compétente. La Structure Contractante présentera à la Commission des marchés compétente un état trimestriel des réalisations au titre de ces contrats ou commandes, le mois suivant la clôture du trimestre concerné.

La R17 définit également les critères que devront remplir les entreprises pour répondre aux appels d'offres lancés par la Sonatrach. Les soumissionnaires sont tenus d'observer les règles d'éthiques établies par Sonatrach et doivent également signer une déclaration de probité qui sera contenue dans chaque appel d'offres¹²⁷. La Sonatrach peut annuler un appel d'offres avant la fin de la procédure et la présentation des offres financières. Mais la Société Nationale se réserve aussi le droit de mettre fin au processus d'appel d'offres dans le cas où elle considère que le prix de l'offre retenu provisoirement est anormalement supérieur ou inférieur aux prix moyens du marché. Les avenants aux contrats d'externalisation sont soumis à l'examen préalable de la Commission des marchés compétente.

Concernant le contrôle des marchés, la R17 tend à alléger les procédures et mettre en place des mécanismes de contrôle intermédiaires. Ainsi, chaque structure contractante doit créer en son sein une Commission d'Ouverture des Plis (COP) et une Commission ad-hoc d'Evaluation des Offres (CEO). Quatre Commissions sont mises en place pour superviser l'attribution des marchés au lieu d'une seule.

¹²⁷ Une entreprise exclue pour manquement aux règles d'éthique, ne pourra pas participer aux appels d'offres et ne pourra soumissionner ou se voir attribuer un marché pendant toute la période de son exclusion.

Ces Commissions sont :

- la Commission des marchés de l'Entreprise (CME);
- les Commissions des marchés des Activités (CMA);
- la Commission des marchés Activités Centrales (CMC);
- et les Commissions des marchés décentralisées (CMD).

Les modalités de création, de fonctionnement ainsi que les missions et compétences des Commissions des marchés sont fixées par décision du PDG.

Par ailleurs, la « R17 » évoque le principe de la préférence nationale à travers « une marge de préférence » accordée aux produits, biens et services d'origine algérienne, suivant le taux et les modalités fixés par la réglementation en vigueur. Le dossier d'appel d'offres doit indiquer clairement le taux de la marge de préférence et la méthode d'évaluation et de comparaison des offres qui sera suivie pour appliquer ladite préférence. Pour pousser les partenaires à utiliser la main d'œuvre algérienne, le dossier d'appel d'Offres doit indiquer clairement, à travers les dispositions contractuelles, l'obligation faite au prestataire de services, d'utiliser en priorité la main d'œuvre nationale et de ne recourir à la main d'œuvre étrangère que sur la base d'une production des documents de l'Agence Nationale de l'Emploi, justifiant la non disponibilité de ressources locales.

Ces quelques éléments de l'organisation formelle de Sonatrach plaident en faveur d'une logique de fonctionnement du type bureaucratique. Et, c'est dans cet environnement organisationnel que la stratégie d'externalisation, objet de notre étude, s'applique au niveau de différentes activités. Un des défis auquel est confronté la Sonatrach consiste à gérer au mieux le processus d'externalisation de certaines activités et maîtriser le risque induit.

Le chapitre suivant de cette troisième partie sera dédié à la présentation des principaux résultats statistiques descriptifs de notre étude de terrain qui a touché uniquement les complexes de la liquéfaction du gaz naturel Sonatrach Aval.

Chapitre 2 : Les résultats descriptifs de la recherche empirique

Ce chapitre est consacré à la présentation des principaux résultats descriptifs issus du traitement des données par SPSS et PLS.

Concernant la représentativité de la taille de notre base de données, nous pensons qu'elle est relativement modeste avec 62 questionnaires exploitables. Elle est toutefois comparable à celle des autres thèses réalisées sur l'externalisation à l'exemple de la thèse de M.H. Delmond (1994) qui se fonde sur 60 cas d'externalisation du développement d'applications.

T. Palay (1984), se base sur l'étude de 51 transactions réalisées entre des transporteurs ferroviaires et leurs clients.

J. Barthélemy (2000) a étudiée 82 contrats d'externalisation à l'échelle internationale dont 41 en France.

Section 1 : Données générales sur les acteurs et le concept d'externalisation

Nous présentons dans cette section des statistiques descriptives sur le profil des acteurs concernés par l'externalisation à savoir les managers questionnés au niveau des différents complexes et les prestataires de services ayant assuré la réalisation des activités externalisées. Par la suite, nous donnons un aperçu sur le concept d'externalisation.

1.1. Caractéristiques socioprofessionnelles des interrogés

Les caractéristiques de nos questionnés sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau n°12 : Répartition des questionnés selon le sexe et l'ancienneté

| | | Sexe du répondant | | Total |
|-------------------|---------|-------------------|-------|-------|
| | | Femme | Homme | |
| Ancienneté | 10 - 15 | 2 | 16 | 18 |
| | 15 - 20 | 1 | 22 | 23 |
| | 20 -25 | 8 | 7 | 15 |
| | > 25 | | 6 | 6 |
| Total | | 11 | 51 | 62 |

Notre échantillon est majoritairement composé d'hommes avec 82,2%. 71% des questionnés ont une ancienneté supérieure à quinze ans, ce qui reflète leurs bonne connaissance de l'entreprise.

Tableau n°13 : Répartition des questionnés selon

le poste de travail et la qualification

| Poste de travail occupé | | | | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------------------|-------|
| Ingénieur de suivi | Resp. juridique | Cadre financier | Directeur production | Directeur finance comptabilité | |

| | | | | | | | |
|----------------------|-----------|----|---|----|---|----|----|
| Qualification | Ingénieur | 35 | | 3 | | 38 | |
| | Licencié | | 8 | 12 | 4 | 24 | |
| Total | | 35 | 8 | 12 | 3 | 4 | 62 |

Notre échantillon est majoritairement composé d'ingénieurs de suivi des opérations d'externalisation avec 56,5%. Il nous semble que ces acteurs sont les plus proches des prestataires de services et donc les mieux informés sur le déroulement du processus d'externalisation et ses effets. Aussi, toutes les personnes interrogées sont des cadres supérieurs ayant un niveau universitaire.

1.2. Caractéristiques des prestataires de services

A la lecture du tableau ci-dessous, on constate que la majorité des entreprises prestataires de services sont des PME avec un total de 48 entreprises soit 77,4%. Ceci montre l'importante croissance du marché des prestataires de services en Algérie. La plupart de ces prestataires de services ont la forme juridique d'une société à responsabilité limitée (SARL).

Tableau n°14 : Taille et forme juridique des prestataires de services

| | | | Forme juridique du prestataire de services | | Total |
|-------------|-------------------|-------------|--|-----------|-----------|
| Complexe | | | SPA | SARL | |
| GL1Z | taille entreprise | moins de 11 | | 3 | 3 |
| | | 11- 249 | 1 | 3 | 4 |
| | | plus de 250 | 8 | | 8 |
| | Total | | 9 | 6 | 15 |
| GL2Z | taille entreprise | moins de 11 | | 5 | 5 |
| | | 11- 249 | 2 | 9 | 11 |
| | | plus de 250 | 3 | | 3 |
| | Total | | 5 | 14 | 19 |
| GL4Z | taille entreprise | moins de 11 | | 4 | 4 |
| | | 11- 249 | 3 | 9 | 12 |
| | Total | | 3 | 13 | 16 |

| | | | | | |
|-------------|-------------------|-------------|----------|----------|-----------|
| GL1K | Taille entreprise | moins de 11 | | 3 | 3 |
| | | 11- 249 | 2 | 4 | 6 |
| | | plus de 250 | 3 | | 3 |
| | Total | | 5 | 7 | 12 |

Plus de la moitié des prestataires de services, comme le montre le tableau ci-dessous, sont des entreprises privées suivi en second lieu par les entreprises publiques qui représentent près du tiers. 79% des prestataires de services jouissent d'une ancienneté et donc d'une expérience supérieures à vingt ans dans leurs domaines de spécialité.

**Tableau n°15 : Répartition des prestataires de services
selon la propriété du capital et leur ancienneté**

| | | Ancienneté du prestataire | | | Total |
|--------------------------|----------|----------------------------------|---------|------------|--------------|
| | | 5 - 10 ans | 11 - 20 | 21 et plus | |
| Propriété capital | Publique | | 3 | 18 | 21 |
| | Privée | 2 | 8 | 24 | 34 |
| | Mixte | | | 7 | 7 |
| Total | | 2 | 11 | 49 | 62 |

La répartition des prestataires de service selon leur nationalité montre que 79% de ces entreprises sont de nationalité algérienne. Ceci s'explique par le principe de la préférence nationale évoqué précédemment dans le deuxième chapitre de cette troisième partie.

**Tableau n°16 : Répartition des prestataires de services
selon la nationalité et le domaine d'activité**

| | | Nationalité du prestataire de services | | Total |
|---------------------------|-----|---|------------|--------------|
| | | Algérienne | Etrangères | |
| Domaine d'activité | | | | |
| | BTP | 8 | 2 | 10 |

| | | | |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Fourniture d'appareillage | 9 | 5 | 14 |
| Maintenance | 4 | 3 | 7 |
| Etudes et engineering | 7 | 4 | 11 |
| Sécurité | 3 | | 3 |
| Restauration | 4 | | 4 |
| Hygiene | 2 | | 2 |
| Transport | 2 | | 2 |
| Informatique | 4 | 1 | 5 |
| Formation et consulting | 4 | | 4 |
| Total | 47 | 15 | 62 |

1.3. Informations générales sur l'externalisation

Le tableau ci-dessous montre que tous les managers interrogés, au niveau des quatre complexes, affirment connaître le concept d'externalisation et qu'il fait partie de leur langage managérial. Une certaine disparité est à noter concernant les synonymes donnés à ce concept où la majorité (30%) l'assimile plutôt au fait de déléguer une fonction ou une opération à une autre entreprise. Pour un peu plus du quart (25,8%) des interrogés, l'externalisation est un mouvement de recentrage de l'entreprise sur son métier de base. La sous-traitance est un synonyme d'externalisation pour 19,4% seulement des interrogés. Pour le reste des questionnés l'externalisation consiste à faire faire ce qui pourrait se faire par l'entreprise (14,5%) ou le recours à un prestataire de services spécialisé (11,3%).

Tableau n°17 : Compréhension du concept d'externalisation

| | Synonymes du concept d'Externalisation | | | | | Total | |
|--|--|-----------------------------|-------------|------------------------|---------------------|-------|----|
| | sous-traitance | déléguer fonct internalisée | faire faire | prestataire spécialisé | Se recentrer métier | | |
| Comprehension d'externalisation | oui | 12 | 18 | 9 | 7 | 16 | 62 |
| Total | | 12 | 18 | 9 | 7 | 16 | 62 |

Notre échantillon porte sur l'étude de 62 contrats d'externalisation répartis entre les quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel à raison de 19 contrats au complexe GL2Z d'Oran où nous avons pu avoir un contact relativement facile avec les responsables interrogés au niveau de cette structure notamment les ingénieurs de suivi qui représentent 58%. 16 et 15 contrats d'externalisation ont été étudiés respectivement au niveau des complexes GL4Z et GL1Z d'Oran.

Au niveau du complexe GL1K de Skikda, nous avons pu étudier seulement 12 contrats d'externalisation.

Tableau n°18 : Répartition du nombre de contrats d'externalisation étudiés selon le complexe et le poste de travail de l'interrogé

| | | Nombre de contrat d'externalisation étudiés | | | | | Total |
|-----------------|------|---|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------------------|-------|
| | | Ingénieur de suivi | Resp. juridique | Cadre financier | Directeur production | Directeur finance comptabilité | |
| Complexe | GL1Z | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 15 |
| | GL2Z | 11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 19 |
| | GL4Z | 7 | 2 | 5 | 1 | 1 | 16 |
| | GL1K | 7 | 2 | 2 | | 1 | 12 |
| Total | | 35 | 8 | 12 | 3 | 4 | 62 |

Les complexes de liquéfaction du gaz naturel externalisent depuis en moyenne une vingtaine d'années les fonctions Logistique, Maintenance, Etudes et Moyens Généraux. L'externalisation de l'informatique et de quelques aspects de la GRH (i.e. la formation) est relativement récente.

Suite aux entretiens directifs, nous avons constaté que les complexes recourent à l'externalisation lorsque la spécificité des actifs matériels est importante. Celle-ci se matérialise par quelques pièces et consommables d'installations spécifiques qui ne sont pas disponibles sur le marché national.

Aussi, l'entreprise externalise les fonctions dans lesquelles la qualité réalisée en interne est perçue comme étant inférieure à celle réalisée par des prestataires de services et à moindres coûts. C'est le cas pour la restauration.

Tableau n°19 : Fonctions externalisées et temps du recours à l'externalisation

| Fonction externalisée | | | | | | | Total | |
|--------------------------------------|-----------|---------|-------------|--------|----|---------|-------|----|
| | | Logist. | Maintenance | Etudes | MG | Inform. | GRH | |
| Temps du recours à l'externalisation | > 15 - 20 | | | 2 | 3 | 4 | 3 | 12 |
| | > 20 ans | 24 | 7 | 9 | 8 | 1 | 1 | 50 |
| Total | | 24 | 7 | 11 | 11 | 5 | 4 | 62 |

Tableau n°20 : Fonctions externalisées et fréquence d'externalisation

| Fréquence d'externalisation | | | Total | |
|-----------------------------|--------------|--------------|-----------|----|
| | | À l'occasion | Fréquente | |
| Fonction externalisée | Logistique | | 24 | 24 |
| | Maintenance | | 7 | 7 |
| | Etudes | 1 | 10 | 11 |
| | MG | | 11 | 11 |
| | Informatique | | 5 | 5 |
| | GRH | | 4 | 4 |
| Total | | 1 | 61 | 62 |

A la lecture du tableau ci-dessus, on constate que presque la totalité des interrogés (98,4%) déclarent que les fonctions externalisées le sont de manière fréquente au niveau des quatre complexes étudiés. La fonction de moyens généraux qui recouvre la restauration, la sécurité, le transport et l'hygiène est totalement externalisée auprès d'autres filiales du groupe Sonatrach (SOTRAZ) ou de prestataires. Quant aux autres fonctions à savoir la logistique, la maintenance, l'informatique, les études et la GRH leur externalisation est partielle à travers la contractualisation avec d'autres filiales du groupe Sonatrach (SOMIZ et SOMIK pour la

maintenance, ENGTP¹²⁸ pour les études) ou des prestataires de services (ETERKIB par exemple).

Section 2 : Contexte entourant l'application de l'Externalisation

Dans cette section, nous présentons des statistiques descriptives sur quelques facteurs environnementaux interne et externe de l'entreprise.

2.1. Externalisation et situation financière

Plusieurs chercheurs ont testé l'existence d'un lien entre la situation financière des entreprises et leur propension à externaliser tels que Loh et Venkatraman (1992) et Straussman (1995). Pour notre recherche il apparaît que 85,5% des contrats d'externalisation étudiés ont été signés à un moment où la situation financière des complexes concernés est bénéficiaire. Cette stratégie ne semble donc pas concerner uniquement les entreprises financièrement fragilisées.

Tableau n°21 : Situation financière des complexes au moment de la signature du contrat d'externalisation

| | | Contrat d'externalisation | | | | Total |
|---|--------------|---------------------------|------|------|------|-------|
| | | GL1Z | GL2Z | GL4Z | GL1K | |
| Situation financière à la signature du contrat | Équilibrée | 2 | 2 | 4 | 1 | 9 |
| | Bénéficiaire | 13 | 17 | 12 | 11 | 53 |
| Total | | 15 | 19 | 16 | 12 | 62 |

Il ne semble pas y avoir de lien particulier entre le recours à la stratégie d'externalisation et la situation financière des entreprises clientes.

¹²⁸ où Sonatrach détient 51% , spécialisé dans les Etudes, réalisations et mise en service d'installations industrielles, Génie civil, Génie mécanique, Génie électrique, Canalisation, Soudage, Contrôle, Traitement thermique, Maintenance industrielle et Instrumentation. Elle a réalisé un nouveau design des circuits boues selon les demandes des clients. En matière de modernisation, l'utilisation du système SCR est introduit progressivement sur les appareils, l'acquisition de Top Drive est en cours dans le cas du forage horizontal ainsi que l'introduction des dernières améliorations dans le traitement des solides.

2.2. Externalisation et environnement des entreprises

Au-delà de la situation financière de l'entreprise externalisatrice son environnement peut être apprécié grâce à deux autres variables à savoir le niveau de croissance et l'intensité de la concurrence de leur marché principal. Les résultats apparaissent dans les tableaux suivants :

Tableau n°22 : Taux de croissance du marché au moment de la signature du contrat d'externalisation

| Etat marché | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|--------------|--------------------|
| Stable | 11 | 17,7 | 17,7 |
| En croissance | 51 | 82,3 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

A la lecture de ce tableau, il apparaît que la plupart des contrats d'externalisation ont été signés à un moment où le marché est en croissance sachant que la demande sur le GNL connaît une augmentation d'année en année. Les prévisions de la demande en gaz de l'Union Européenne sont excellentes (elle devrait doubler avant 2020) et coïncident avec la baisse annoncée de sa production notamment en Mer du Nord selon Cherouati, PDG de la Sonatrach (Revue Sonatrach, 2009).

L'externalisation ne semble donc pas concerner exclusivement des entreprises positionnées dans des secteurs en déclin.

Tableau n°23 : Intensité de la concurrence au moment de la signature du contrat d'externalisation

| Intensité de la concurrence | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|--------------|--------------------|
| Modérée | 19 | 30,6 | 30,6 |
| Forte | 43 | 69,4 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

A l'examen des résultats figurants dans le tableau ci-dessus, il apparaît que l'externalisation est appliquée dans un environnement caractérisé par une forte intensité concurrentielle. Donc cette stratégie semble concerner des entreprises pour qui l'amélioration de la performance est une nécessité.

2.3. Externalisation et restructuration

Au cours de nos entretiens avec les managers interrogés au niveau des quatre complexes, nous avons évoqué le sujet des restructurations (fusion/acquisition ou cession d'activité) effectuées lors des opérations d'externalisation. A ce propos, les questionnés ont précisé que toutes les opérations d'externalisation étudiées n'ont pas été accompagnées d'opérations de restructuration, contrairement à celles qui s'effectuent au niveau de la recherche, développement et exploitation, régis par les contrats d'Association.

2.4. Actions managériales préalables à l'application de l'externalisation

Nous nous sommes intéressés au cours de notre enquête, aux actions managériales effectuées par la direction générale (DG) et la direction des ressources humaines (DRH) relatives à l'information du personnel d'entreprise au sujet de l'application de l'externalisation. A ce sujet, tous les questionnés ont déclaré avoir été informé de cette opération. Les moyens utilisés sont l'affichage de notes d'information, l'organisation de réunions et l'envoi par messagerie (intranet). Aussi, la totalité des managers ont souligné l'existence d'un accord entre la DG et la direction responsable de l'activité externalisée concernant cette prise de décision. La DRH effectue pour sa part des actions de reconversion/formation au profit des cadres qui feront partie de la cellule de contrôle-suivi du prestataire de services lorsque leurs compétences sont jugées insuffisantes.

Tableau n°24 : Les moyens d'information utilisés par la DRH

| Moyens d'information | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|--------------------|
| Réunions | 1 | 1,6 | 1,6 |
| Affichages | 7 | 11,3 | 12,9 |
| Messagerie | 13 | 21,0 | 33,9 |
| Tous les moyens | 41 | 66,1 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

En résumé, l'ensemble de ces statistiques descriptives, relatives à l'environnement entourant l'application de l'externalisation, ne semblent pas valider l'affirmation selon laquelle cette stratégie toucherait surtout les entreprises confrontées à une situation financière dégradée ou

située sur des marchés en déclin. Par conséquent, l'externalisation fait donc partie des outils utilisés par les entreprises cherchant à améliorer leur compétitivité.

Section 3 : Présentation des contrats d'externalisation

Dans cette section, nous présentons des statistiques descriptives sur les éléments centraux en ce qui concerne les contrats d'externalisation à savoir leur montant, leur durée et les coûts générés par leur suivi. Ces données factuelles nous permettront d'apprécier le poids des coûts de gestion des opérations d'externalisation (i.e. coûts de transaction) par rapport au montant des contrats (i.e. coûts de production).

3.1. Montant du contrat d'externalisation

Le tableau ci-dessous présente la répartition des contrats d'externalisation de notre base de données en fonction de leurs montants. A sa lecture, il apparaît que la plus grande majorité des contrats d'externalisation étudiés (43,5%) ont un montant inférieur à cinq millions de dinars algériens. Le montant moyen des contrats s'élève à près de 45 millions DA.

Tableau n°25 : Répartition des contrats d'externalisation par montant

| Montant du contrat | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|--------------------|
| Moins de 5 millions DA | 27 | 43,5 | 43,5 |
| 5 - 25 millions DA | 1 | 1,6 | 45,2 |
| 26 - 46 millions DA | 15 | 24,2 | 69,4 |
| 47 - 67 millions DA | 7 | 11,3 | 80,6 |
| 68 - 88 millions DA | 5 | 8,1 | 88,7 |
| Plus de 89 millions DA | 7 | 11,3 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

3.2. Durée contractuelle

Comme la durée contractuelle joue un rôle important dans la problématique de l'externalisation nous présentons la répartition des contrats d'externalisation étudiés selon leur durée. A l'analyse des résultats descriptifs, on remarque que la durée moyenne est égale à deux ans à peu près (1,89). On dénombre 25 contrats d'une durée de moins d'un an et 22 contrats d'une durée comprise entre 1 an et moins de 2 ans, soit 75,8% des contrats à court terme. Le nombre de contrats de moyen terme dont la durée est comprise entre 2 et 3 ans est

égal à 12 contrats. Seulement 3 contrats de long terme sont étudiés dans notre recherche. Par conséquent, la part des contrats de moyen ou long terme représente près du quart de notre base de données.

Tableau n°26 : Répartition des contrats d'externalisation par durée

| Durée contractuelle | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|--------------------|
| < 1 an | 25 | 40,3 | 40,3 |
| 1- 2 ans | 22 | 35,5 | 75,8 |
| >2-3 ans | 12 | 19,4 | 95,2 |
| > 3ans | 3 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

3.3. Montant des coûts de transaction

Les coûts de transaction sont rarement mesurés dans les recherches managériales. Pour notre part, nous avons voulu connaître la nature des éléments de coûts composant les coûts de transaction à travers la question suivante :

Précisez parmi les coûts suivants ceux que vous prenez en compte pour décider une opération d'Externalisation ?

Coûts de recherche du prestataire Coûts de contractualisation

Coûts de management du prestataire Coûts de changement du prestataire

Coûts de réintégration de la fonction externalisée Autres (précisez)

Les résultats descriptifs du traitement des réponses montrent que 96,8% des interrogés estiment les coûts de transaction à travers les coûts de management (suivi interne) du prestataire.

Sur cette base, le montant annuel moyen de ces coûts est de l'ordre de 1,2 millions DA. Ce chiffre brut s'avère difficile à interpréter. Il nous permet tout au plus de penser que les coûts de transaction ne doivent pas être négligés. Afin de replacer les coûts de transaction dans leur contexte, nous présentons dans le tableau suivant le ratio des coûts de transaction sur les coûts de production :

Tableau n°27 : Ratio des coûts de transaction sur les coûts de production

| Montant du contrat | Frequency | Coût annuel moyen de suivi du contrat (en % du montant) |
|------------------------|-----------|---|
| Moins de 5 millions DA | 27 | 10,5% |
| 5 - 25 millions DA | 1 | 3% |
| 26 - 46 millions DA | 15 | 3,5% |
| 47 - 67 millions DA | 7 | 4,1% |
| 68 - 88 millions DA | 5 | 2,5% |
| Plus de 89 millions DA | 7 | 1,2% |
| Total | 62 | 5,1% |

En moyenne, les coûts de transaction s'élèvent donc à 5,1% du montant des contrats d'externalisation étudiés. A titre de comparaison, Barthélemy (2000) avait évalué les coûts de suivi interne à 6,4% des coûts totaux. A l'examen de notre tableau, on constate que les contrats dont le montant est supérieur à 89 millions de DA sont moins coûteux à gérer que ceux dont le montant est compris entre 47 et 67 millions de DA.

Section 4 : Motivations et risques liés à l'externalisation

4.1. Motivations et nature des attentes de la DG

Le recours à l'externalisation dans les complexes étudiés est motivé par l'ensemble des facteurs présentés dans le tableau ci-dessous. Réduire les coûts, réallouer des ressources dans le cœur de métier, réduire les délais de réalisation et améliorer la qualité constituent les premiers facteurs de motivation chez les managers interrogés. Ces facteurs aboutissent logiquement à une amélioration de la performance de l'entreprise en fin de compte.

Tableau n°28 : Motivations du recours à l'externalisation

| Motivations | Frequency | Percent |
|--|------------------|----------------|
| Augmenter sa flexibilité | 50 | 80,6% |
| Réduire ses coûts | 62 | 100% |
| Réallouer ressources dans cœur métier | 62 | 100% |
| Améliorer qualité | 54 | 87,1% |
| Organisation plus efficace | 50 | 80,6% |
| Accès à des compétences complémentaires | 50 | 80,6 |
| Réduire délais de réalisation | 58 | 93,5% |
| Augmenter sa performance | 43 | 69,3% |
| Partenariat induisant un partage des risques | 20 | 32,3% |
| Total répondants | 62 | 100% |

Les attentes de la direction générale sont beaucoup plus budgétaires que stratégiques selon les résultats descriptifs présentés dans le tableau ci-dessous. En d'autres termes, le recours à l'externalisation s'inscrit beaucoup plus dans une logique financière de réduction des coûts à court terme qu'une logique stratégique à long terme.

Tableau n°29 : Les attentes de la DG en matière d'externalisation

| Attentes de la DG | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|--------------------|
| Budgétaires | 21 | 33,9 | 33,9 |
| Stratégiques | 8 | 12,9 | 46,8 |
| stratégiques et budgétaires | 33 | 53,2 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

4.2. Les freins à l'externalisation

La lecture des résultats descriptifs présentés dans le tableau ci-dessous montre que la baisse de la qualité est le risque le plus cité par les interrogés. Ceux-ci craignent aussi la perte de contrôle et le non respect des délais contractuels. L'analyse de ces résultats indique que le risque de comportement opportuniste du prestataire de services n'est pas négligeable d'une

part, et que les paramètres de coûts et de temps sont au cœur des préoccupations managériales de l'entreprise.

Tableau n°30 : Les principaux freins à l'externalisation

| Freins à l'externalisation | Frequency | Percent |
|--|------------------|----------------|
| Non respect des clauses contractuelles | 15 | 24,2% |
| Perte de contrôle | 39 | 62,9% |
| Manque d'informations | 5 | 8,06% |
| Contrainte d'engagement | 7 | 11,3% |
| Retard dans la réalisation | 33 | 53,2% |
| Baisse qualité | 43 | 69,4 |
| Total répondants | 62 | 100,0 |

4.2.1. Délai de changement de prestataire et de réintégration d'une activité externalisée

Pour affiner notre analyse et dans le cadre de notre mesure de la spécificité transactionnelle, nous avons fait estimer les coûts et les délais nécessaires pour changer de prestataire ou réintégrer l'activité externalisée. Les statistiques descriptives sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau n°31 : Durée de changement du prestataire de services

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|------------------|----------------|---------------------------|
| 1 mois | 26 | 41,9 | 41,9 |
| 2 mois | 35 | 56,5 | 98,4 |
| 3 mois et plus | 1 | 1,6 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Tableau n°32 : Durée de réintégration de l'activité

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|--------------------|
| 1 mois | 7 | 11,3 | 11,3 |
| 2 mois | 15 | 24,2 | 35,5 |
| 3 mois | 9 | 14,5 | 50,0 |
| 4 mois | 7 | 11,3 | 61,3 |
| 5 mois | 6 | 9,7 | 71,0 |
| 6 mois et plus | 18 | 29,0 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Tableau n°33 : Moyennes et écart-types

| Durée en mois | Mean | Std. Deviation | Min | Max | N |
|--|------|----------------|-----|-----|----|
| Durée changement prestataire | 1,60 | ,53 | 1 | 1 | 62 |
| Durée de réintégration activité | 3,71 | 1,83 | 3 | 6 | 62 |

Les opérations d'externalisation actuelles impliquent souvent une dépendance vis-à-vis des prestataires (Barthélemy, 2008). Les délais corroborent cette affirmation puisque le délai de changement de prestataire de service est de 1,60 mois en moyenne mais peut atteindre quatre mois. Le délai de réintégration de l'activité est relativement supérieur et prend une valeur de 3,71 mois en moyenne mais peut atteindre huit mois, soit le double de la durée de changement nécessaire pour changer le prestataire de service. En d'autres termes, les opérations d'externalisation apparaissent peu réversibles, aussi bien en termes de changement de prestataire que de réintégration d'une activité externalisée. D'où la nécessité de mettre en place des mécanismes contractuels permettant de gérer l'opportunisme du prestataire et d'organiser la réversibilité éventuelle.

4.2.2. Coût de changement de prestataire et de réintégration d'une activité externalisée

Afin de mesurer les coûts induits par une opération d'externalisation, nous avons recouru à une échelle de Likert en cinq points : négligeables, faibles, modérés, importants et

réduisant. Les coûts de changement de prestataire sont considérés comme modérés pour 53,2% des managers interrogés soit plus de la moitié comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°34 : Coût de changement de prestataire de services

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|--------------------|
| Négligeables | 6 | 9,7 | 9,7 |
| Faibles | 21 | 33,9 | 43,5 |
| Modérés | 33 | 53,2 | 96,8 |
| Importants | 2 | 3,2 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Quant aux coûts de réintégration de l'activité externalisée, 51,6% des interrogés les considèrent comme importants.

Tableau n°35 : Coût de réintégration de l'activité

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|--------------------|
| Faibles | 8 | 12,9 | 12,9 |
| Modérés | 14 | 22,6 | 35,5 |
| Importants | 32 | 51,6 | 87,1 |
| Réduisant | 8 | 12,9 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Tableau n°36 : Moyennes et écart-types

| Coûts | Mean | Std. Deviation | Min | Max | N |
|-----------------------------|------|----------------|-----|-----|----|
| Coût changement prestataire | 2,50 | 0,72 | 1 | 4 | 62 |
| Coût réintégration activité | 3,65 | 0,87 | 2 | 5 | 62 |

En résumé, bien que nous ne disposons que d'estimations (et qu'il soit possible que les délais et coûts réels soient plus faibles que ceux qui ont été estimés), on peut tirer deux conclusions :

- La réintégration apparaît généralement plus difficile que le changement de prestataire, en termes de délais et de coûts. En effet, elle implique de devoir reconstituer une expertise en interne.
- Les complexes de liquéfaction du gaz naturel recourent à l'externalisation, tout en sachant qu'elles pourront difficilement changer de prestataire ou réintégrer l'activité externalisée. Afin d'éviter ces difficultés, il est important de bien gérer le prestataire.

Section 5 : Le management dynamique de la stratégie d'externalisation

La stratégie d'externalisation est un processus composé de plusieurs étapes successives. Son management dynamique passe nécessairement par le management de chacune de ses étapes.

5.1. Les facteurs déclencheurs de l'externalisation

Afin de déterminer les principaux facteurs qui déclenchent l'opération d'externalisation au sein des complexes de liquéfaction du gaz naturel étudiés, nous avons demandé aux interrogés de choisir, à partir d'un tableau de propositions, les facteurs les plus importants selon eux.

Le tableau ci-dessous présente les résultats descriptifs relatifs à cette question.

Tableau n°37 : Les principaux facteurs déclencheurs de l'externalisation

| Les facteurs déclencheurs de l'externalisation | Frequency | Percent % |
|---|------------------|------------------|
| La réalité de coûts internes excessifs | 46 | 74,2 |
| La réalité d'une fonction peu flexible | 57 | 91,9 |
| Politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base | 62 | 100 |
| La connaissance d'externalisation à succès et largement médiatisées | 17 | 27,4 |
| Contraintes d'internationalisation des activités et des marchés de l'entreprise | 57 | 91,9 |
| Lassitude ou inquiétude face à la difficulté de maîtriser l'innovation technologique | 20 | 32,3 |
| Contraintes externes trop fortes pour les compétences internes | 26 | 41,9 |
| Une externalisation antérieure réussie | 34 | 54,8 |
| L'existence d'une offre de prestation mature et fiable | 56 | 90,3 |
| La perception d'une fonction interne contribuant trop peu à la performance de l'entreprise | 58 | 93,5 |
| La volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleurs solutions et pratique disponibles sur le marché | 60 | 96,8 |
| La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables | 56 | 90,3 |

A la lecture de ces résultats, nous constatons que les facteurs qui déclenchent l'opération d'externalisation sont liés globalement à trois domaines : stratégique, financier et compétences.

- Dans une logique stratégique, la politique de recentrage de l'entreprise sur son métier de base constitue le premier facteur déclencheur de l'externalisation. L'externalisation semble être choisie beaucoup plus pour les fonctions peu flexibles et qui contribuent trop peu à la performance de l'entreprise. Aussi, les contraintes d'internationalisation des activités de l'entreprise la poussent à adopter la stratégie d'externalisation. Cette démarche est stimulée en partie grâce à l'existence d'une offre de prestation mature et fiable selon 90,3% des interrogés.
- Dans une logique financière, on constate la volonté de l'entreprise de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleurs solutions et pratique disponibles sur le marché, de transformer des coûts fixes en coûts variables à travers une économie des investissements, du fait de la réalité de coûts internes excessifs.
- Dans une logique de compétences, on relève l'expérience de l'entreprise en matière d'externalisation et l'importance des contraintes externes pour les

compétences internes notamment en matière d'innovation technologique. Toutefois, la stratégie d'externalisation permet l'accès à de nouvelles technologies et amélioration des compétences internes.

Enfin, un faible effet de mimétisme semble déclencher l'externalisation d'activités au sein des complexes étudiés pour 27,4% des interrogés.

Il convient de noter que l'aspect organisationnel n'a pas été cité par les interrogés lors de la réponse au questionnaire mais a été abordé lors des entretiens qu'on a eu avec eux. En effet, selon plus de la moitié des interrogés, la restructuration organisationnelle de l'entreprise suite à l'externalisation, en vue d'améliorer sa performance, ne semble pas être un facteur important pour déclencher cette stratégie.

5.2. Degré d'importance des étapes du processus d'externalisation et rôle des acteurs

Après avoir exposé les principaux facteurs déclencheurs de l'externalisation, il est judicieux de découper de manière analytique le processus de mise en œuvre de cette opération et le rôle des différents acteurs concernés par cette démarche. Dans une étude réalisée sur « Sourcing et Outsourcing » par J.M.Lepeule (2000), le processus d'externalisation est composé de seize étapes. Une autre décomposition du processus d'externalisation est proposée par un cabinet de consulting international, spécialisé dans ces opérations en neuf étapes¹²⁹.

Pour notre part, nous nous sommes basé sur le phasage-découpage du processus d'externalisation en 10 étapes, ou moments tels que proposé par E. Fimbel en 2001.

Ces étapes sont les suivantes:

1 : émergence des facteurs initialisant la démarche d'externalisation

2 : explicitation de la volonté d'affronter l'alternative

3 : étude multidimensionnelle de l'alternative, composée de quatre sous-étapes :

3a- étude économique

3b- étude technique

3c- étude humaine et sociale

¹²⁹ J.Prevot, "faire ou faire faire? Quelques règles d'or pour conduire votre projet d'externalisation, site web ALTIS.fr, consulté le 18 janvier 2008.

3d- étude organisationnelle

4- décision d'externaliser (attentes et motivations, périmètre, durée,)

5- appel au marché et choix du ou des prestataires de services

6- formalisation et contractualisation des engagements

7- mise en œuvre de la solution, préparation et conduite opérationnelle du projet, composée de deux sous-étapes :

7a- mise en œuvre technique

7b- mise en œuvre organisationnelle (communication, formation, préparation des changements,...)

8- mise en application de l'externalisation

9- gestion de l'externalisation, composée des trois sous-étapes suivantes :

9a- fonctionnement et utilisations des prestations

9b- gestion du partenariat

9c- liaisons opérationnelles avec le reste des structures internalisées

10- mesure et décision, composée des deux sous-étapes suivantes :

10a- en cours du contrat

10b- en fin de contrat (réversibilité ou reconduction)

Sur la base de ce découpage, nous avons demandé aux interrogés de préciser les étapes clés dans le processus d'externalisation, dans le cas d'une externalisation totale et dans le cas d'une externalisation partielle.

Les résultats descriptifs, en termes de fréquences, sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°38 : Etapes clés du processus d'externalisation

| Etapes du processus d'externalisation | Exter. totale | Exter. partielle |
|---|----------------------|-------------------------|
| émergence des facteurs déclencheurs | | |
| explicitation de la volonté d'affronter l'alternative | | |
| étude économique | 62 | |
| étude technique | 62 | |
| étude humaine et sociale | 62 | |
| étude organisationnelle | 62 | |
| décision d'externaliser | 62 | 62 |
| appel au marché et choix du ou des prestataires de services | 62 | 62 |
| formalisation et contractualisation des engagements | 62 | 62 |
| mise en œuvre technique | 62 | 62 |
| mise en œuvre organisationnelle | 62 | 62 |
| mise en application de l'externalisation | 62 | |
| fonctionnement et utilisations des prestations | 62 | |
| gestion du partenariat | 62 | |
| liaisons opérationnelles avec les structures internalisées | 50 | |
| mesure et décision en cours du contrat | 45 | |
| mesure et décision en fin de contrat | 45 | |

A la lecture de ces résultats, on constate que :

- l'étude multidimensionnelle (économique, technique, humaine et sociale et organisationnelle) est une étape clés lorsqu'il s'agit d'une externalisation totale uniquement, selon la totalité des interrogés. Elle est sous-estimée dans les opérations d'externalisation partielle ;
- la prise de décision d'externaliser une activité, l'appel au marché, le choix de prestataires de services, la formalisation et la contractualisation des engagements, la mise en œuvre technique et organisationnelle sont considérées comme étant des étapes clés dans toute opération d'externalisation qu'elle soit totale ou partielle ;
- la mise en application de l'externalisation, le fonctionnement et l'utilisation des prestations, la gestion du partenariat, les liaisons opérationnelles avec le reste des structures internalisées, la mesure et la décision en cours et en fin de

contrat sont des phases clés dans le cas d'externalisation totale et sous-estimées dans le cas d'externalisation partielle.

Le succès économique de la stratégie d'externalisation passe impérativement par la qualité et la compétence de l'entreprise cliente et du prestataire de services selon 100% des interrogés. L'ensemble des interrogés déclarent que la participation active et forte de l'entreprise externalisatrice est nécessaire dans la totalité des étapes du processus d'externalisation alors que celle du prestataire de service est beaucoup plus nécessaire dans les étapes relatives à l'appel d'offre, la contractualisation, la mise en œuvre et l'application de l'opération d'externalisation. Les parties organisationnelles et opérationnelles de ce processus montrent l'importance de la notion de partenariat économiquement efficient entre les deux parties (E. Fimbel, 2001).

5.3. Critères de choix de prestataire de service

Les critères de sélection des prestataires de services figurent parmi les grandes préoccupations du groupe Sonatrach. Sur la base des résultats descriptifs issus de notre enquête et présentés dans le tableau ci-dessous, il apparaît que les principaux critères de sélection utilisés au sein des différents complexes sont :

- **le critère de prix** : le prix est considéré comme le critère principal dans la sélection des prestataires de services, dans ce sens le moins disant des soumissionnaires aura le projet ;
- **le critère de capacité** : les complexes exigent aux soumissionnaires de présenter leur bilan financier des trois dernières années afin de pouvoir analyser leur situation financière et apprécier leur capacité financière et matérielle. Ce critère est très important car il permet de sélectionner le partenaire le plus apte à réaliser la prestation ;
- **le critère de la réputation du prestataire de service** : les complexes exigent de leurs prestataires de services de présenter, les états d'évaluations des relations qu'ils ont eus à travers l'accomplissement de projets antérieurs effectués avec toutes les filiales du groupe SONATRACH. Ce critère est fondamental dans la sélection des prestataires de services car il donne l'occasion d'avoir une idée préalable sur la qualité des prestations fournies, leur capacité à respecter les délais et l'expérience acquise dans le domaine externalisé.

Tableau n°39 : Les critères de choix de prestataire de services

| Critères de choix de prestataire | Frequency | Percent |
|---|-----------|---------|
| Expérience dans l'activité externalisée | 58 | 93,5 |
| Capacité matérielle | 60 | 96,8 |
| Capacité financière | 60 | 96,8 |
| Capacité à respecter les délais | 60 | 96,8 |
| Prix proposé | 62 | 100 |
| Compétence managériales | 10 | 16,1 |
| Flexibilité et polyvalence | 32 | 51,6 |
| Taille de l'entreprise | 42 | 67,7 |
| Approche de résolution des problèmes impliquant le client | 10 | 16,1 |
| Réputation sur le marché | 58 | 93,5 |

5.4. Les procédures d'appel d'offre

La SONATRACH, comme toutes les entreprises publiques économiques algériennes, est soumise directement au code des **Marchés publics** dans l'opération de passation des marchés et ce avant l'apparition d'une décision spéciale qui privilégie un processus spécifique pour la passation des marchés des entreprises du secteur de l'énergie et des mines.

Selon les résultats descriptifs issus de notre enquête, l'appel d'offres simple constitue la procédure de passation des marchés à laquelle recourt le plus les complexes étudiés, notamment dans les fonctions totalement externalisées. Le gré à gré vient en deuxième position et concerne exclusivement les activités logistiques dans notre base de données.

Tableau n°40 : Les procédures d'appel d'offre

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|--------------------|
| Appel d'offres simple | 53 | 85,5 | 85,5 |
| Gré à gré | 8 | 12,9 | 98,4 |
| Appel d'offres avec présélection | 1 | 1,6 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Le nombre de prestataires à la phase technique est en moyenne égal à cinq prestataires de services. Par la suite à la phase commerciale, le nombre moyen est égal à deux prestataires. Au bout de ce processus un seul prestataire de service est retenu sur la base du prix le moins disant. Parmi ces prestataires retenus, 50% sont connus auparavant par la direction des différents complexes étudiés comme le montre les résultats descriptifs présentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°41 : Antériorité de contractualisation entre
le prestataire de service et les complexes étudiés**

| | Frequency | Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|--------------------|
| Jamais connu | 5 | 8,1 | 8,1 |
| Parfois connu | 26 | 41,9 | 50,0 |
| Toujours connu | 31 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | |

Selon les déclarations de 79% des interrogés, il y a eu un accord entre la direction générale des différents complexes et la direction fonctionnelle de l'activité externalisée sur le choix du prestataire de service. Ceci nous laisse conclure que le désaccord existe dans 21% des contrats étudiés. Selon les managers interrogés, le critère de prix le moins disant est fatal lorsque la qualité de service est médiocre et qu'il y a des retards de réalisation.

Ce chapitre a été dédié à la présentation des principaux résultats statistiques descriptifs, issus du traitement de données recueillies lors de notre étude sur la stratégie d'externalisation. Ces statistiques nous ont permis d'apprécier le contexte général entourant les opérations d'externalisation. Les résultats montrent que les entreprises touchées par l'externalisation ne sont pas forcément déficitaires ou en mauvaise santé financière. Toutefois, leurs exigences en matière de compétitivité sont généralement élevées. Le recours à l'externalisation apparaît donc plus comme une démarche proactive que réactive. Nous avons attiré l'attention sur la place importante des coûts de transaction ex post. En moyenne, les coûts de transaction s'élèvent à 5,1% du montant des contrats d'externalisation étudiés. Si ce chiffre varie en fonction du

montant du contrat, il n'est jamais négligeable. Les contrats dont le montant est supérieur à 89 millions de DA sont moins coûteux à gérer que ceux dont le montant est compris entre 47 et 67 millions de DA eu égard à la nature de la fonction externalisée.

Chapitre 3 : Résultats de régression

Après avoir présenter les principaux résultats statistiques descriptifs, le présent chapitre sera consacré aux résultats issus de l'analyse en composante principale, l'Alpha de Cronbach et la régression PLS et PLS1.

Ces résultats de régression nous permettront de valider la mesure des variables latente non observables à travers des variables manifestes et voir leur niveau de corrélation.

Aussi, nous effectuerons une étude de la validité convergente et la validité discriminante du modèle d'analyse de l'externalisation. L'approche PLS nous permettra de valider nos hypothèses de recherche.

Section 1 : Quelques notions statistiques

La plupart des variables utilisées dans le modèle statistique sont des variables latentes. Donc elles ne sont pas observables et doivent être approximées par d'autres variables dites manifestes. Dans ce sens, il est nécessaire de s'assurer de leur bonne qualité.

Cette opération n'est pas obligatoire lorsqu'on utilise l'approche PLS. Les chercheurs intègrent les variables manifestes dans le modèle PLS et effectuent alors plusieurs itérations afin de déterminer celles qui sont le moins pertinentes. Pour notre part, et pour éviter ces opérations d'itération fastidieuses sous MS-DOS, nous avons choisi de tester la qualité de notre instrument de mesure en amont avec le logiciel SPSS. Ceci nous a été possible à travers l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et l'Alpha de Cronbach.

1.1. L'analyse en composantes principales (ACP)

Il s'agit d'un ensemble de méthodes permettant de procéder à des transformations linéaires d'un grand nombre de variables inter-corrélées de manière à obtenir un nombre relativement limité de composantes non corrélées. Cette approche facilite l'analyse en regroupant les données en des ensembles plus petits et en permettant d'éliminer les problèmes de multi-colinéarité entre les variables. L'analyse en composantes principales s'apparente à l'analyse factorielle, mais c'est une technique indépendante qui est souvent utilisée comme première étape à une analyse factorielle (Vogt, 1993, page 177).

En d'autres termes, nous réaliserons une ACP sur chaque bloc de variables manifestes. Ceci nous permettra de vérifier le caractère unidimensionnel des différents blocs (i.e. dégager un seul axe factoriel) et d'écarter toutes les variables manifestes qui ne convergent pas sur le même axe factoriel puisqu'elles n'expliquent pas la variable latente (Tenenhaus, 1998).

1.2. L'Alpha Cronbach

Ce coefficient qui varie entre 0 et 1, constitue un indice de "consistance" de l'échelle de mesure (un indice synthétique de la cohérence des variables manifestes utilisées pour mesurer chaque

variable latente). Il se calcule facilement dans le SPSS et constitue en quelque sorte une synthèse des corrélations entre les différents items qui composent l'échelle. L'alpha de Cronbach est suffisamment satisfaisant pour que l'on puisse calculer un score correspondant à l'ensemble de l'échelle lorsqu'il est compris entre 1 et 0,8. Un coefficient minimum de 0,6 est suffisant dans le cadre d'études exploratoires (Nunnally, 1978 ; Evrard, Pras et Roux, 1993).

Section 2 : Validation des variables latentes

Mis-à-part la variable « Durée contractuelle » mesurée directement, cette section présente les résultats statistiques relatifs aux variables latentes contenues dans notre modèle d'analyse.

2.1. La spécificité transactionnelle

La variable latente « Spécificité transactionnelle » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- la durée nécessaire pour remplacer le prestataire actuel ;
- les coûts générés par le remplacement du prestataire actuel ;
- la durée nécessaire pour réintégrer l'activité externalisée ;
- les coûts générés par la réintégration de l'activité externalisée.

L'ACP effectuée a généré un axe factoriel unique qui permet d'expliquer 73,78% de la variance totale et les quatre variables manifestes apparaissent bien corrélées avec cet axe. L'Alpha de Cronbach prend une valeur de 0,79 qui est acceptable car supérieure à 0,6. L'ensemble des résultats est résumé ci-dessous :

Tableau n°42 : Résultats de l'ACP de la Spécificité transactionnelle

| Component | Initial Eigen values | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|----------------------|----------|---------|-------------------------------------|----------|--------|
| | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
| 1 | 2,951 | 73,783 | 73,783 | 2,951 | 73,783 | 73,783 |
| 2 | ,509 | 12,722 | 86,505 | | | |
| 3 | ,341 | 8,519 | 95,024 | | | |
| 4 | ,199 | 4,976 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Spécificité transactionnelle" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|---|--|
| Alpha = 0,79 | |
| Variables manifestes | |
| Coût de réintégration fonction | ,892 |
| Coût de changement prestataire | ,879 |
| Durée de réintégration activité | ,874 |
| Durée changement prestataire | ,787 |

2.2. La spécificité foncière

La variable latente « Spécificité foncière » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- Le degré auquel l'activité contribue à la rentabilité de l'entreprise.
- Le degré auquel l'activité est intégrée au sein de l'entreprise.
- Le degré auquel l'activité permet la différenciation par rapport aux concurrents.
- Le caractère stratégique de l'activité.
- Le degré auquel l'activité est considérée comme « standardisée ».

L'ACP effectuée a généré un axe factoriel unique qui permet d'expliquer 73,17% de la variance. Cependant, les quatre premières variables manifestes apparaissent bien corrélées avec cet axe contrairement à la variable « caractère standard » et l'Alpha de Cronbach calculé est insuffisant (0,4) avec un recodage inverse de cette variable. Après son retrait, l'Alpha de Cronbach prend une valeur de 0,86 qui est acceptable car supérieure à 0,6. L'ensemble des résultats est résumé ci-dessous :

Tableau n°43 : Résultats de l'ACP de la Spécificité foncière

| Component | Initial Eigen values | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|----------------------|----------|--------|-------------------------------------|----------|--------|
| | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
| 1 | 3,659 | 73,174 | 73,174 | 3,659 | 73,174 | 73,174 |

| | | | |
|----------|------|--------|---------|
| 2 | ,627 | 12,532 | 85,705 |
| 3 | ,309 | 6,175 | 91,881 |
| 4 | ,228 | 4,564 | 96,445 |
| 5 | ,178 | 3,555 | 100,000 |

| Variable latente "Spécificité foncière" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente | |
|---|--|---------------------------|
| | Avant retrait de actistan | Après retrait de actistan |
| Alpha = 0,86 après retrait actistan | | |
| Variables manifestes | | |
| Caractère stratégique | 0,91 | 0,92 |
| Intégration au sein de l'entreprise | 0,86 | 0,88 |
| Contribution à la rentabilité | 0,84 | 0,87 |
| Différentiation par rapport aux concurrents | 0,72 | 0,71 |
| Caractère standard (actistan) | 0,09 | ----- |

2.3. L'incertitude interne

La variable latente « Incertitude interne » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- Difficulté à évaluer le prestataire en termes de compétences ;
- Difficulté à évaluer le prestataire en termes de coûts ;
- Difficulté à évaluer le prestataire en termes de solidité financière ;
- Difficulté à évaluer le prestataire en termes de réputation.

L'ACP effectuée a généré un axe factoriel unique qui permet d'expliquer 71,69% de la variance totale et les quatre variables manifestes apparaissent bien corrélées avec cet axe.

L'Alpha de Cronbach prend une valeur de 0,81 qui est acceptable car supérieure à 0,6.

L'ensemble des résultats est résumé ci-dessous :

Tableau n°44 : Résultats de l'ACP de l'incertitude interne

| Initial Eigen values | Extraction Sums of Squared Loadings |
|----------------------|-------------------------------------|
|----------------------|-------------------------------------|

| Component | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
|-----------|-------|----------|---------|-------|----------|--------|
| 1 | 2,868 | 71,693 | 71,693 | 2,868 | 71,693 | 71,693 |
| 2 | ,620 | 15,500 | 87,194 | | | |
| 3 | ,301 | 7,528 | 94,722 | | | |
| 4 | ,211 | 5,278 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Incertitude interne" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|--|--|
| Alpha = 0,81 | |
| Variables manifestes | |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de coûts | 0,87 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de compétences | 0,86 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de solidité financière | 0,85 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de réputation | 0,62 |

2.4. L'incertitude externe

La variable latente « Incertitude externe » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de performances ;
- Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de volumes ou niveau d'activité ;
- Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de technologie ;
- Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de compétences humaines.

L'ACP effectuée a généré un axe factoriel unique qui permet d'expliquer 62,72% de la variance totale et les quatre variables manifestes apparaissent bien corrélées avec cet axe. L'Alpha de Cronbach prend une valeur de 0,78 qui est acceptable car supérieure à 0,6. L'ensemble des résultats est résumé ci-dessous :

Tableau n°45 : Résultats de l'ACP de l'incertitude externe

| Component | Initial Eigen values | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|----------------------|----------|---------|-------------------------------------|----------|--------|
| | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
| 1 | 2,509 | 62,716 | 62,716 | 2,509 | 62,716 | 62,716 |
| 2 | ,729 | 18,228 | 80,944 | | | |
| 3 | ,468 | 11,712 | 92,655 | | | |
| 4 | ,294 | 7,345 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Incertitude externe" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|--|--|
| Alpha = 0,78 | |
| Variables manifestes | |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de niveau d'activité | 0,88 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de compétences humaines | 0,81 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de technologie | 0,75 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de performance | 0,72 |

2.5. Expérience d'externalisation

La variable latente « Expérience » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- antériorité d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours ;
- pourcentage du budget d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours
- Autres activités externalisées

Ces variables sont hétérogènes puisqu'elles sont mesurées avec des modalités de réponses différentes contrairement aux variables précédentes, évaluées avec une échelle de Likert. Afin d'obtenir un indice synthétique de l'expérience en matière d'externalisation, nous avons suivi une démarche proche de celle de Parkhe (1993). Mis-à-part la deuxième question qui

représente une variable quantitative, nous avons attribué une note allant de 1 à 3 pour chaque modalité de réponses aux deux questions restantes. Cette attribution est comme suit :

Pour la première variable : (1) est attribué pour la réponse « jamais », (2) pour la réponse « parfois », (3) pour la réponse « souvent ».

Pour la troisième variable relative aux différentes activités externalisées au sein des complexes : lorsque l'activité n'était pas externalisée on lui affecte la note (1), lorsqu'il s'agit d'une externalisation partielle on lui affecte la note (2) et lorsque l'externalisation est totale on lui affecte la note (3). Ensuite, nous avons sommé les notes des sept fonctions externalisées¹³⁰ et divisé le total par 21 (3x7).

Les variables manifestes permettent de dégager un axe factoriel qui explique 93,91% de la variance totale. L'ensemble des variables manifestes sont très bien représentées, avec une corrélation supérieure à 0,9. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,86.

Les résultats de l'ACP effectuée sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau n°46 : Résultats de l'ACP de l'expérience d'externalisation

| Component | Initial Eigen values | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|----------------------|----------|---------|-------------------------------------|----------|--------|
| | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
| 1 | 2,817 | 93,914 | 93,914 | 2,817 | 93,914 | 93,914 |
| 2 | ,183 | 6,086 | 100,000 | | | |
| 3 | ,000 | ,000 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Expérience d'externalisation" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|---|--|
| Alpha = 0,86 | |
| Variables manifestes | |
| Antériorité d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours | 0,98 |
| % du budget d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours | 0,98 |

¹³⁰ On dénombre sept autres fonctions externalisées en dehors de la fonction faisant l'objet du questionnaire. Cet indicateur recoupe en partie le premier.

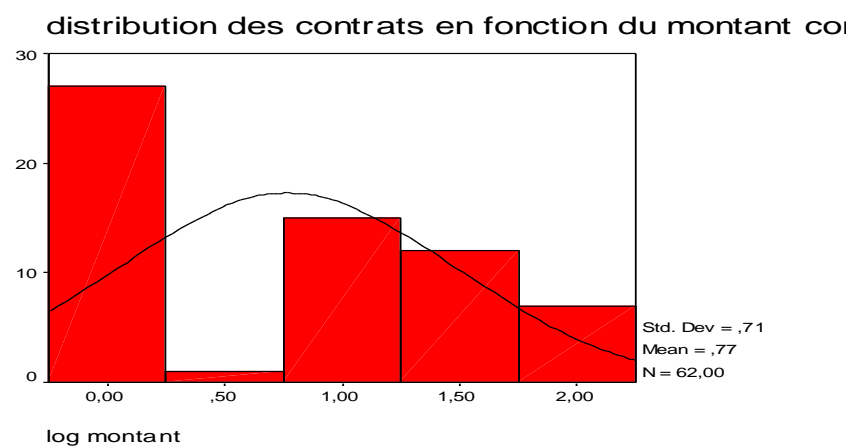
2.6. La densité contractuelle

La variable latente « Densité contractuelle » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- Le montant du projet ;
- Les clauses de gestion du prestataire ;
- Les clauses d'adaptation à l'environnement ;
- Les clauses d'évolution des prix ;
- Les clauses de sortie du contrat.

Pour le montant du contrat d'externalisation, nous avons utilisé le logarithme afin de normaliser la distribution de la variable et atténuer l'effet volume. La figure ci-dessous présente la répartition des contrats d'externalisation en fonction de leur montant contractuel après normalisation.

Figure n° 21 : Distribution des contrats d'externalisation en fonction du montant contractuel



Concernant les quatre types de clauses contractuelles, retenues pour l'étude des différents contrats d'externalisation, nous avons adopté la même démarche proposée par Parkhe (1993). En effet, nous avons attribué un coefficient, allant de 1 à 3, à chaque clause contractuelle selon son degré de complexité dans le contrat. Ainsi, une note est attribuée à chaque questionnaire en fonction des clauses contractuelles présentes. Cette note est divisée par la somme des coefficients.

Le tableau suivant montre la pondération des différentes clauses contractuelles :

Tableau n°47 : Pondération des clauses contractuelles

| Type de clause | Pondération |
|---|-------------|
| Clauses ayant trait à la gestion du prestataire : | |
| Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service | 1 |
| Comités bipartites avec réunions régulières | 2 |
| Pénalités de retard en cas de dépassement des délais contractuels | 2 |
| Clauses d'adaptation à l'environnement | |
| Adaptation de la prestation au niveau réel de votre activité avec volume minimum garanti au prestataire | 2 |
| Elargissement du périmètre d'externalisation prévu dans le contrat par un échéancier prédéterminé | 1 |
| Evolution de la technologie vers les standards du marché | 2 |
| Clause de remise en concurrence annuelle du prestataire | 3 |
| Clauses ayant trait à l'évolution des prix | |
| Clause de type « prix fixe » (déterminé à la signature du contrat) | 1 |
| Clause de type « coût plus marge » | 2 |
| Indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché | 2 |
| Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce au benchmarking | 3 |
| Clauses ayant trait à la sortie du contrat | |
| Possibilité de rupture unilatérale du contrat de votre part et sans indemnité | 1 |
| Réversibilité matérielle et assistance du prestataire à la fin du contrat | 2 |
| Résiliation du contrat en cas de faute grave du prestataire | 1 |

L'ACP effectué sur les cinq variables manifestes, utilisées pour mesurer la variable latente « Densité contractuelle », permet de dégager deux axes factoriels. Le premier axe factoriel explique 41,12% de la variance totale alors que le deuxième axe factoriel en explique 25,01%. Les variables « clauses d'adaptation à l'environnement » et « logarithme du montant contractuel » sont bien corrélées avec le premier axe factoriel. La variable « clause de prix » semble avoir une corrélation moyenne et négative avec le premier axe factoriel. C'est le même cas pour la variable « clause de sortie du contrat ».

La variable manifeste « clauses de gestion de prestataire » est fortement corrélée avec le deuxième axe factoriel avec 0,94.

L'Alpha de Cronbach prend une valeur de 0,23 ce qui est insuffisant. L'ensemble des résultats est résumé ci-dessous :

Tableau n°48 : Résultats de l'ACP 1 de la Densité contractuelle

| Component | Initial Eigen values | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|------------------|-----------------------------|----------|---------|--|----------|--------|
| | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
| 1 | 2,055 | 41,108 | 41,108 | 2,055 | 41,108 | 41,108 |
| 2 | 1,250 | 25,006 | 66,113 | 1,250 | 25,006 | 66,113 |
| 3 | ,931 | 18,620 | 84,734 | | | |
| 4 | ,520 | 10,398 | 95,132 | | | |
| 5 | ,243 | 4,868 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Densité contractuelle" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente | |
|---|---|--------------|
| Alpha = 0,23 | | |
| Variables manifestes | Axe 1 | Axe 2 |
| Clauses liées à l'environnement | 0,87 | |
| Logarithme du montant contractuel | 0,76 | |
| Clauses de sortie du contrat | -0,70 | |
| Clauses liées au prix | -0,5 | |
| Clauses liées à la gestion de prestataire | | 0,94 |

Lorsqu'on garde uniquement les deux variables qui sont bien corrélées avec le premier axe factoriel et on écarte les autres variables, la nouvelle ACP nous donne un axe unique qui explique 78,145 de la variance totale. L'Alpha de Cronbach s'améliore et prend la valeur de 0,55 mais reste inférieur à 0,6. Néanmoins, nous gardons cet axe pour notre étude. Les résultats sont présentés ci-dessous.

Tableau n°49 : Résultats de l'ACP 2 de la Densité contractuelle

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|------------|---------------------------|--------|---------|---|--------|--------|
| | Total | % var | % cum | Total | % var | % cum |
| 1 | 1,563 | 78,145 | 78,145 | 1,563 | 78,145 | 78,145 |
| 2 | ,437 | 21,855 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Densité contractuelle" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|--|--|
| Alpha = 0,55 | |
| Variables manifestes | |
| Clauses liées à l'environnement | 0,88 |
| Logarithme du montant contractuel | 0,88 |

2.7. Les coûts de transaction ex-post

La variable latente « Coûts de transaction ex-post » est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- le nombre d'employés de la cellule de suivi du prestataire ;
- le coût annuel moyen de suivi technique et juridique de la relation d'externalisation.

Nous avons utilisé le logarithme afin de normaliser les variables et d'atténuer l'effet lié au volume. Les distributions des deux variables manifestes après normalisation sont présentées ci-dessous :

Figure n° 22 : Nombre des personnes constituant la cellule de suivi du prestataire de services

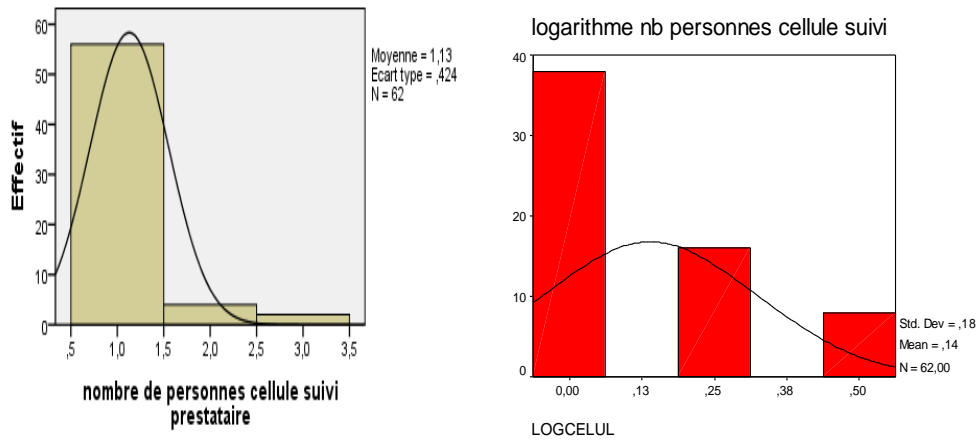


Figure n° 23 : Coûts de suivi technique et juridique du prestataire de services

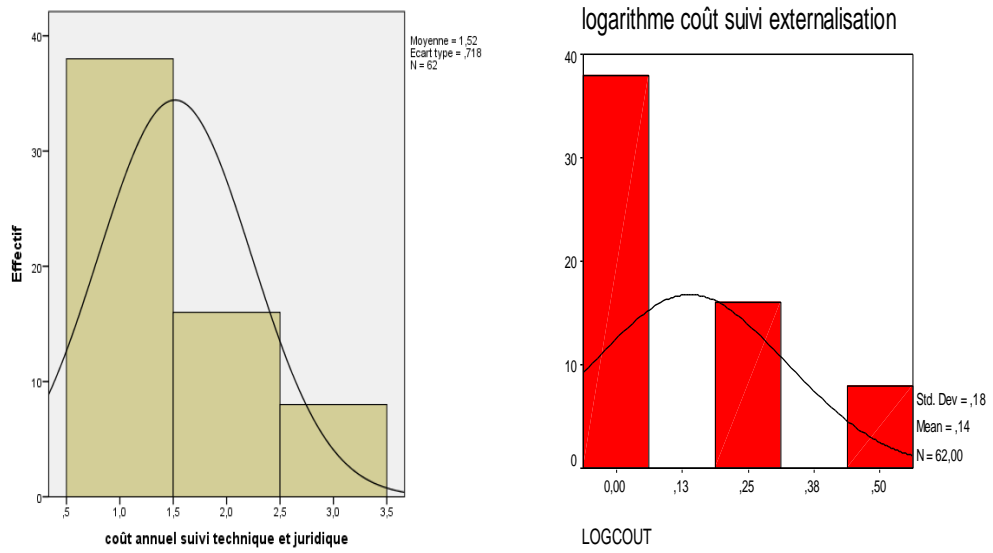


Tableau n°50 : Résultats de l'ACP des coûts de transaction ex post

| Initial Eigenvalues | Extraction Sums of Squared Loadings |
|---------------------|-------------------------------------|
|---------------------|-------------------------------------|

| Component | Total | % of Var | Cum % | Total | % of Var | Cum % |
|-----------|-------|----------|---------|-------|----------|--------|
| 1 | 1,546 | 77,279 | 77,279 | 1,546 | 77,279 | 77,279 |
| 2 | ,454 | 22,721 | 100,000 | | | |

| Variable latente "Coûts de transaction ex post" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|---|--|
| Alpha = 0,65 | |
| Variables manifestes | |
| Logarithme nombre personnes cellule suivi | 0,88 |
| Logarithme du coût annuel moyen de suivi | 0,88 |

L'ACP effectuée sur les deux variables manifestes normalisées permet de dégager un axe factoriel unique, expliquant 77,3% de la variance totale. Les deux variables sont très bien corrélées avec l'axe factoriel (0,88). L'Alpha de Cronbach est acceptable avec une valeur de 0,65.

2.8. La performance

La variable latente « Performance », comprise dans le sens de l'accomplissement du processus d'externalisation avec les résultats qui en découlent, notamment en termes de coûts générés et de compétences acquises, est opérationnalisée à travers les variables manifestes suivantes :

- Budget global réel d'externalisation/prévisionnel.
- Gains financiers réalisés/Gains financiers fixés
- Degré de satisfaction de la direction générale
- Résultats contractuels

L'ACP effectuée sur les différentes variables nous donne deux axes factoriels. Le premier explique 34,35% de la variance totale alors que le deuxième en explique 25,41%. L'Alpha de Cronbach prend une faible valeur égale à 0,15.

Tableau n° 51: Résultats de l'ACP 1 de la Performance

| Component | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | | Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation | | |
|-----------|---------------------------|-------|--------|---|-------|-------|--|-------|-------|
| | Total | % var | % cum | Total | % var | % cum | Total | % var | % cum |
| 1 | 1,37 | 34,35 | 34,35 | 1,37 | 34,35 | 34,35 | 1,25 | 31,26 | 31,26 |
| 2 | 1,02 | 25,41 | 59,75 | 1,02 | 25,41 | 59,75 | 1,14 | 28,50 | 59,75 |
| 3 | ,89 | 22,18 | 81,94 | | | | | | |
| 4 | ,72 | 18,06 | 100,00 | | | | | | |

| Variable latente "Performance" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente | |
|--|--|-------|
| | Axe 1 | Axe 2 |
| Alpha = 0,15 | | |
| Variables manifestes | Axe 1 | Axe 2 |
| Budget réel d'externalisation/prévisionnel | 0,80 | 0,01 |
| Gains financiers réalisés/objectifs fixés | 0,74 | 0,09 |
| Degré de satisfaction de la DG | 0,24 | 0,65 |
| Résultats contractuels | -0,09 | 0,84 |

Suite à ces résultats nous avons opté pour l'extraction du deuxième axe afin d'améliorer l'Alpha de Cronbach.

Les nouveaux résultats de l'ACP sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°52 : Résultats de l'ACP 2 de la Performance

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus | | |
|------------|---------------------------|-------|--------|---|-------|-------|
| | Total | % var | % cum | Total | % var | % cum |
| 1 | 1,23 | 61,74 | 61,74 | 1,24 | 61,74 | 61,74 |
| 2 | ,77 | 38,26 | 100,00 | | | |

| Variable latente "Performance" | Corrélation entre variable manifeste et variable latente |
|--|--|
| Alpha = 0,48 | |
| Variables manifestes | |
| Gains financiers réalisés/objectifs fixés | 0,79 |
| Budget réel d'externalisation/prévisionnel | 0,79 |

L'ACP effectuée sur les deux variables manifestes permet de dégager un axe factoriel unique, expliquant 61,7% de la variance totale. Les deux variables sont très bien corrélées avec l'axe factoriel (0,79). L'Alpha de Cronbach est toute fois acceptable avec une valeur de 0,48 eu égard à la l'aspect multidimensionnel de la variable « performance ».

Section 3 : Résultats de fiabilité issus de l'approche PLS

L'approche PLS (Partial Least Squares Regression) est une méthode d'analyse des données inventée en 1983 par Herman & Svante Wold. La régression PLS maximise la variance des prédicteurs de la variable X et maximise la corrélation entre X et la variable à expliquer Y. Cet algorithme emprunte sa démarche à la fois à l'[analyse en composantes principales](#) (ACP) et à la régression. Plus précisément, la régression PLS cherche des variables latentes, liées à X et à Y, servant à exprimer la régression de Y sur ces variables (M.Tenenhaus, 1998).

3.1. Résultats de fiabilité du modèle externe

En utilisant l'approche statistique PLS, nous avons pu tester la fiabilité des variables manifestes, la validité¹³¹ convergente du modèle d'analyse ainsi que sa validité discriminante.

3.1.1. Fiabilité des variables manifestes

Le tableau suivant montre les loadings obtenus sur le modèle d'analyse avant et après modification :

Tableau n°53 : résultats du test de fiabilité de l'approche PLS

| Variables utilisées | Loadings avant modifications | Loadings après modifications |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Spécificité transactionnelle | | |
| durée changement prestataire | ,78 | ,78 |
| coût de changement prestataire | ,72 | ,72 |
| durée de réintégration activité | ,82 | ,82 |
| coût de réintégration fonction | ,66 | ,66 |
| Spécificité foncière | | |
| Caractère stratégique | 0,78 | 0,78 |
| Intégration au sein de l'entreprise | 0,81 | 0,81 |
| Contribution à la rentabilité | 0,82 | 0,82 |
| Différentiation par rapport aux concurrents | 0,88 | 0,88 |
| Incertitude interne | | |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de coûts | 0,72 | 0,72 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de compétences | 0,73 | 0,73 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de solidité financière | 0,74 | 0,74 |
| Difficulté à évaluer le prestataire en termes de réputation | 0,85 | 0,85 |
| Incertitude externe | | |

¹³¹ La validité du construit permet de s'assurer de la capacité d'une échelle à mesurer, précisément et uniquement les variables étudiées (Roehrich, 1994).

| | | |
|--|------|-------|
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de niveau d'activité | 0,66 | 0,66 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de compétences humaines | 0,74 | 0,74 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de technologie | 0,73 | 0,73 |
| Difficulté à évaluer les besoins futurs en matière de performance | 0,75 | 0,75 |
| Expérience de l'externalisation | | |
| Antériorité d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours | 0,92 | 0,92 |
| % du budget d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours | 0,92 | 0,92 |
| Autres activités externalisées | 1 | 1 |
| Durée contractuelle | | |
| Durée du contrat | 1 | 1 |
| Densité contractuelle | | |
| Clauses liées à l'environnement | 0,75 | 0,87 |
| Logarithme du montant contractuel | 0,60 | 0,76 |
| Clauses de sortie du contrat | 0,01 | ----- |
| Clauses liées au prix | 0,13 | ----- |
| Clauses liées à la gestion de prestataire | 0,12 | ----- |
| Coûts de transaction ex post | | |
| Logarithme nombre personnes cellule suivi | 0,73 | 0,73 |
| Logarithme du montant de suivi | 0,65 | 0,65 |
| Performance | | |
| Gains financiers réalisés/objectifs fixés | 0,79 | 0,79 |
| Budget réel d'externalisation/prévisionnel | 0,79 | 0,79 |

Cette analyse de fiabilité des variables manifestes nous a amené à écarter trois variables manifestes de notre modèle. Ces variables utilisées au début pour étudier la variable latente « Densité contractuelle » sont : « Clauses de sortie du contrat », « Clauses liées au prix » et « Clauses liées à la gestion de prestataire ». En effet, les loadings très faibles indiquent que ces variables manifestes représentent une facette de la densité contractuelle différente de celle que mesurent les deux autres variables retenues (i.e. « Clauses liées à l'environnement » et « Logarithme du montant contractuel »).

Les loadings des variables manifestes restantes sont supérieures ou égales à 0,65 et sont donc jugées bons pour être conservées.

3.1.2. Validité convergente

La validité convergente mesure la cohérence interne d'une mesure et donc le degré auquel les variables manifestes représentent bien la variable latente qu'elles sont censées représenter. La vérification de la validité convergente se fait en deux temps :

- Le lien entre la variable latente et chacun de ses indicateurs doit être significatif. Le test t de student a permis de montrer que la majorité des contributions factorielles sont significatives au niveau $p = 0,001$
- L'indice ρ_{VC} doit être supérieur à 0,5 (C. Fornell et D. Larcker, 1981). Cela signifie que la variance moyenne partagée entre la variable latente et ses indicateurs est supérieure à 50%. Quand le ρ_{VC} est supérieur à ce seuil, la variance expliquée par les items est plus importante que la variance due aux erreurs de mesure. Selon les résultats présentés ci-dessous, cette condition est vérifiée. La valeur minimale de l'indice **rhô vc** est égale à 0,52.

Tableau n°54 : Résultats de la validité convergente de l'approche PLS

| Variables latentes | Nombre de variables manifestes | Fiabilité convergente (rhô de Joreskog) | Validité Convergente (rhô vc) |
|------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------|
| Spécificité transactionnelle | 4 | 0,92 | 0,73 |
| Spécificité foncière | 4 | 0,91 | 0,72 |

| | | | |
|---------------------------------|---|------|------|
| Incertitude interne | 4 | 0,88 | 0,66 |
| Incertitude externe | 4 | 0,87 | 0,63 |
| Expérience de l'externalisation | 3 | 0,97 | 0,93 |
| Durée contractuelle | 1 | 1 | 1 |
| Densité contractuelle | 2 | 0,63 | 0,52 |
| Coûts de transaction ex post | 2 | 0,87 | 0,77 |
| Performance | 2 | 0,77 | 0,62 |

Par ailleurs, L'évaluation de la fiabilité de cohérence interne par le coefficient de ρ de Jöreskog donne des valeurs excellentes qui dépassent 0,75 pour toutes les dimensions mis à part la densité contractuelle. Néanmoins, la valeur de 0,63 est acceptable. Autrement dit, les variables manifestes mesurent bien les variables latentes qu'elles sont censées représenter.

3.1.3. Validité discriminante

La validité discriminante permet de vérifier que les mesures de construits différents (i.e. variables manifestes) ne sont pas corrélées, ou ne le sont que faiblement. Elle est démontrée lorsque la variance partagée entre les construits est inférieure à la variance partagée entre les construits et leurs mesures (Fornier et Larcker, 1981). La variance entre deux construits est obtenu en élevant au carré leurs corrélations. On associera à ce critère celui de la variance moyenne extraite, ou ρ de validité convergente qui doit être supérieure à 0,50. C'est le cas pour notre étude comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°55 : Résultats de la validité discriminante de l'approche PLS

| Variables latentes | Nombre de variables manifestes | Validité discriminante |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Spécificité transactionnelle | 4 | 0,74 |
| Spécificité foncière | 4 | 0,73 |
| Incertitude interne | 4 | 0,72 |
| Incertitude externe | 4 | 0,63 |

| | | |
|---------------------------------|---|------|
| Expérience de l'externalisation | 3 | 0,94 |
| Durée contractuelle | 1 | 1 |
| Densité contractuelle | 2 | 0,78 |
| Coûts de transaction ex post | 2 | 0,77 |
| Performance | 2 | 0,62 |

Après avoir reporté la racine carrée de la validité discriminante sur la diagonale de la matrice des corrélations entre les variables latentes nous obtenons le tableau suivant :

Tableau n°56 : Matrice de validité discriminante

| Variables latentes | (ξ1) | (ξ2) | (ξ3) | (ξ4) | (ξ5) | (ξ6) | (ξ7) | (ξ8) | (ξ9) |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| (ξ1) Spécificité transactionnelle | 0,86 | | | | | | | | |
| (ξ2) Spécificité foncière | 0,84 | 0,85 | | | | | | | |
| (ξ3) Incertitude interne | 0,82 | 0,84 | 0,85 | | | | | | |
| (ξ4) Incertitude externe | 0,77 | 0,78 | 0,77 | 0,79 | | | | | |
| (ξ5) Expérience d'externalisation | -0,79 | -0,76 | -0,72 | -0,71 | 0,97 | | | | |
| (ξ6) Durée contractuelle | 0,25 | 0,50 | 0,46 | 0,34 | 0,12 | 1 | | | |
| (ξ7) Densité contractuelle | 0,45 | 0,26 | 0,24 | 0,38 | -0,50 | 0,51 | 0,88 | | |
| (ξ8) Coûts de transaction ex post | 0,58 | 0,48 | 0,54 | 0,52 | -0,60 | 0,02 | 0,51 | 0,88 | |
| (ξ9) Performance | 0,48 | 0,40 | -0,30 | -0,50 | 0,39 | -0,02 | -0,38 | -0,19 | 0,79 |

Selon les résultats trouvés on remarque que la corrélation de chaque variable latente avec elle-même est supérieure à celle des variables latentes entre elles.

Autrement dit, chaque variable latente partage plus de variance avec ses variables manifestes qu'avec les autres variables latentes.

Eu égard aux résultats obtenus en matière de fiabilité des variables manifestes, de validité convergente et de validité discriminante, notre modèle externe est de bonne qualité.

3.2. Résultats de fiabilité du modèle interne

Le test du modèle interne, à travers l'examen des « path coefficients » issus de l'approche PLS, nous permettra de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche. L'étude des corrélations entre les variables latentes, présentées ci-dessous, nous donne un aperçu sur la qualité du modèle causal :

**Tableau n°57 : Corrélations obtenues entre les variables latentes
issues de l'approche PLS**

| Variables latentes | (ξ1) | (ξ6) | (ξ7) | (ξ8) | (ξ9) |
|---|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| (ξ1) Spécificité transactionnelle | | 0,25 (0,00) | 0,45 (0,00) | 0,58 (0,00) | 0,48 (0,00) |
| (ξ2) Spécificité foncière | 0,88 (0,00) | 0,50 (0,00) | | | 0,40 (0,00) |
| (ξ3) Incertitude interne | | 0,46 (0,01) | 0,24 (0,00) | 0,54 (0,00) | -0,30 (0,00) |
| (ξ4) Incertitude externe | | 0,34 (0,00) | 0,38 (0,00) | 0,51 (0,04) | -0,50 (0,00) |
| (ξ5) Expérience de l'externalisation | | | -0,50 (0,00) | -0,60 (0,00) | 0,39 (0,00) |
| (ξ6) Durée contractuelle | | | 0,54 (0,00) | 0,02 (0,00) | -0,02 (0,00) |
| (ξ7) Densité contractuelle | | | | 0,51 (0,00) | -0,38 (0,00) |
| (ξ8) Coûts de transaction ex post | | | | | -0,19 (0,00) |
| (ξ9) Performance | | | | | |

Sur la base de ces corrélations entre les variables latentes, on constate que l'ensemble des hypothèses est susceptible d'être validée.

Afin de renforcer notre étude de la fiabilité du modèle causal, nous avons eu recours à l'examen des path coefficients, tels que présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°58 : Valeurs de paramètres (i.e. Path coefficients)

| Variables latentes | (ξ_1) | (ξ_6) | (ξ_7) | (ξ_8) | (ξ_9) |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| (ξ_1) Spécificité transactionnelle | | 0,69 | 0,22 | 0,36 | 0,43 |
| (ξ_2) Spécificité foncière | 0,66 | 0,17 | | | 0,12 |
| (ξ_3) Incertitude interne | | 0,26 | 0,02 | 0,28 | 0,32 |
| (ξ_4) Incertitude externe | | 0,06 | 0,27 | -0,04 | -0,48 |
| (ξ_5) Expérience de l'externalisation | | | -0,21 | -0,25 | 0,27 |
| (ξ_6) Durée contractuelle | | | 0,71 | 0,01 | -0,13 |
| (ξ_7) Densité contractuelle | | | | 0,30 | -0,33 |
| (ξ_8) Coûts de transaction ex post | | | | | -0,38 |

| | |
|-------------------------|--|
| (ξ_9) Performance | |
|-------------------------|--|

Les paramètres obtenus sont en majorité faibles en raison d'une multicolinéarité entre quelques variables explicatives. En effet, les cases en grisée représentent des valeurs dont le signe est contradictoires avec celui des valeurs qui expriment la corrélation entre ces mêmes variables latentes. Toutefois, la qualité globale de notre modèle peut être améliorée à l'aide des coefficients de régression R^2 . Les résultats relatifs aux variables principales sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°59 : Valeurs des coefficients de régression R^2

| Variable expliquée | R^2 |
|--|-------|
| (ξ_6) Durée contractuelle | 0,47 |
| (ξ_7) Densité contractuelle | 0,70 |
| (ξ_8) Coûts de transaction ex post | 0,46 |
| (ξ_9) Performance | 0,43 |

Les résultats obtenus sont bons. En effet, notre modèle permet d'expliquer 47% de la variance de la variable « durée contractuelle », 70% de la variance de la « densité contractuelle », 46% de la variance des « coûts de transaction » et 43% de la variance de la « performance ». Les valeurs du coefficient R^2 sont expliquées en partie par le nombre de variables explicatives dans chaque variable latente. Le représente le pourcentage de la variance expliqué par les différentes hypothèses qui ont été émises.

Pour minimiser l'impact du problème de colinéarité entre les variables explicatives et améliorer la qualité des résultats obtenus, on peut soit avoir recours à la méthode de régression pas à pas descendante ou à la méthode de régression PLS1 (avec le logiciel SIMCA-P).

Toutefois, la deuxième solution est la plus adéquate pour éviter l'élimination de certaines variables et donc renoncer à l'étude de certaines relations théoriques intéressantes (Tenenhaus, 1998). Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°60 : Paramètres de la régression PLS1

| Variables latentes | (ξ1) | (ξ6) | (ξ7) | (ξ8) | (ξ9) |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| (ξ1) Spécificité transactionnelle | | 0,32 *** (0,00) | 0,13*** (0,00) | 0,19*** (0,00) | 0,33*** (0,00) |
| (ξ2) Spécificité foncière | 0,46 ** (0,02) | 0,08 *** (0,00) | | | 0,06*** (0,00) |
| (ξ3) Incertitude interne | | 0,13 ** (0,02) | 0,01*** (0,00) | 0,14** (0,02) | -0,20** (0,00) |
| (ξ4) Incertitude externe | | 0,16 *** (0,00) | 0,17*** (0,00) | 0,24*** (0,00) | -0,34*** (0,00) |
| (ξ5) Expérience de l'externalisation | | | -0,11*** (0,00) | -0,15*** (0,00) | 0,11*** (0,00) |
| (ξ6) Durée contractuelle | | | 0,51*** (0,00) | 0,01*** (0,00) | -0,07*** (0,00) |
| (ξ7) Densité contractuelle | | | | 0,20*** (0,00) | -0,23*** (0,00) |
| (ξ8) Coûts de transaction ex post | | | | | -0,20*** (0,00) |
| (ξ9) Performance | | | | | |

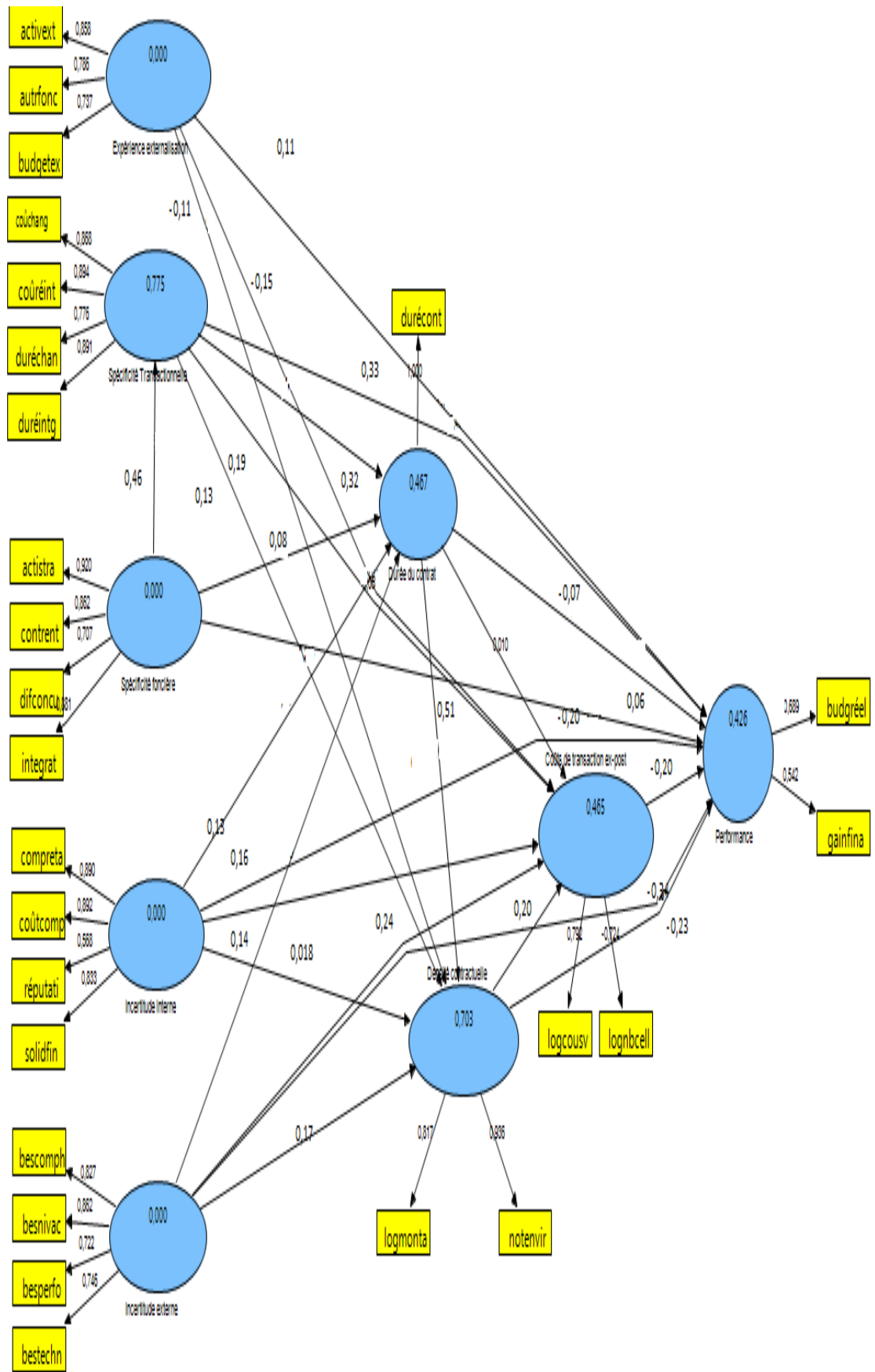
** p < 0.05 , *** p < 0.01

On constate que les coefficients de la régression PLS1 sont dans l'ensemble significatifs à un seuil de 1%. Autrement dit, les hypothèses de recherche sont validées puisque la relation entre variables latentes ne dépasse pas un seuil de 10% de risque d'erreur.

Les différentes interprétations de ces résultats feront l'objet du chapitre suivant.

L'ensemble des résultats obtenus est synthétisé dans la figure ci-dessous :

Figure n° 24 : Modèle d'analyse de l'externalisation avec résultats PLS1



Dans ce chapitre, nous avons présenté la validation de notre instrument de mesure. Cette étape préliminaire dans le test du modèle reposait sur deux méthodes statistiques : l'ACP et l'Alpha de Cronbach. Notre instrument de mesure s'est avéré de bonne qualité puisque peu de variables manifestes ont dû être écartées. Cette étape nous a permis de rentrer dans le détail de l'opérationnalisation des variables latentes. En outre, elle nous a permis d'éviter de fastidieuses itérations lors du test du modèle.

Par la suite, nous avons procédé au test de la qualité de notre modèle d'analyse de l'externalisation, fondé sur de multiples relations de causalité entre variables latentes, dans le cadre de l'approche statistique PLS. Cette approche répond à certaines contraintes statistiques relatives à la taille de notre échantillon et sa distribution. Les résultats obtenus montrent que la qualité externe du modèle d'analyse est très bonne (i.e. les relations entre les variables latentes et les variables manifestes). En travaillant sur l'ensemble du modèle, elle nous permet d'améliorer la représentation des variables latentes par rapport à l'ACP. Elle nous a permis de constater que les variables manifestes utilisées pour mesurer l'incertitude interne, l'incertitude externe, la spécificité transactionnelle et la spécificité foncière sont hétérogènes. La multicolinéarité inhérente à notre modèle a perturbé le test du modèle interne. Afin de remédier à ce biais statistique, nous avons utilisé la régression PLS1 qui nous a permis de valider l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

Chapitre 4 : Interprétation des résultats

Dans ce chapitre, nous proposons une interprétation des résultats issus des tests statistiques. Pour cela, nous confronterons nos résultats aux différentes littératures que nous avons présentées tout au long de cette thèse : la littérature managériale sur l'externalisation, la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources et les compétences.

Dans un premier temps, nous présenterons les résultats obtenus au niveau de l'ensemble du modèle. Ceci nous permettra de comprendre dans quelle mesure les différentes hypothèses permettent-elles d'expliquer l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise et ce sur la base de l'étude des principales variables : la durée du contrat, la densité contractuelle, le niveau des coûts de transaction ex post et la performance.

Section 1 : Présentation des équations de régression

1.1. Durée du contrat d'externalisation

La valeur du coefficient R^2 de la variable « durée du contrat d'externalisation » est de 0.45.

L'équation obtenue est alors :

| |
|---|
| Durée du contrat d'externalisation = 0,32 spécificité transactionnelle + 0,08 spécificité foncière + 0,13 incertitude interne + 0,16 incertitude externe |
|---|

En d'autres termes, l'impact conjugué de la spécificité transactionnelle, de la spécificité foncière, de l'incertitude interne et l'incertitude externe explique 45% de l'information contenue dans la variable « durée du contrat d'externalisation ». La spécificité transactionnelle est le critère le plus important dans la détermination de la durée d'un contrat d'externalisation, avec un coefficient de régression PLS1 égale à 0,32 ($p < 0.01$)

Les travaux de P. Joskow (1985, 1987, 1988), J. Barthélemy (2000) corroborent ce résultat.

La spécificité foncière influe également sur la détermination de la durée contractuelle mais dans une moindre mesure, puisque le coefficient de régression PLS1 est égal à 0,08 ($p < 0.01$).

Plus les ressources externalisées sont complexes à accumuler, plus l'entreprise évite de mettre en danger leur processus d'accumulation par le recours à l'externalisation.

L'incertitude externe et l'incertitude interne ont aussi un rôle non négligeable sur la détermination de la durée contractuelle.

1.2. Densité contractuelle

La valeur du coefficient R^2 de la variable « densité du contrat d'externalisation » est de 0,70.

L'équation obtenue est alors :

$$\text{Densité du contrat d'externalisation} = 0,13 \text{ spécificité transactionnelle} + 0,01 \text{ incertitude interne} + 0,17 \text{ incertitude externe} - 0,11 \text{ expérience} + 0,51 \text{ durée du contrat}$$

Ces cinq variables manifestes permettent d'expliquer 70% de la variance de la variable « densité contractuelle ». La durée du contrat est le critère le plus important dans la détermination de la densité contractuelle. Les prédictions de la littérature sur les contrats de long terme se trouvent donc amplement confirmée : plus un contrat est de long terme, plus il doit contenir de clauses complexes pour gérer l'apparition éventuelle de contingences imprévues (cf. P.Joskow, 1988 ou T.Palay, 1984 notamment). L'incertitude externe a également un impact sur la densité du contrat d'externalisation avec un coefficient PLS de 0,17 ($p < 0.01$). L'expérience en matière d'externalisation conduit bien à une baisse de la densité contractuelle avec un coefficient de régression PLS1 de $-0,11$ ($p < 0.01$).

1.3. Niveau des coûts de transaction ex post

La valeur du coefficient R^2 de la variable « coûts de transaction ex post » est de 0,46.

L'équation obtenue est alors :

$$\text{Niveau des coûts de transaction ex post} = 0,19 \text{ spécificité transactionnelle} + 0,14 \text{ incertitude interne} + 0,24 \text{ incertitude externe} - 0,15 \text{ expérience} + 0,01 \text{ durée du contrat} + 0,20 \text{ densité contractuelle}$$

L'impact conjugué des six variables latentes : spécificité transactionnelle, incertitude interne, incertitude externe, expérience, durée du contrat d'externalisation et densité contractuelle, permet d'expliquer 46% de l'information contenue dans la variable « coûts de transaction ex post ». L'incertitude externe, la densité contractuelle et la spécificité transactionnelle représentent les trois variables ayant l'impact le plus important sur le niveau des coûts de transaction ex post. Ces résultats confirment le rôle de la théorie des coûts de transaction (cf. « the big locomotive » selon O.E. Williamson, 1985) : l'impact direct sur les coûts de transaction est aussi élevé que les caractéristiques de la structure de gouvernance de l'externalisation (i.e. la densité contractuelle).

L'expérience en matière d'externalisation entraîne bien une baisse des coûts de transaction ex post avec un coefficient de régression PLS1 de -0,11 ($p < 0.01$).

La durée du contrat semble avoir peu d'influence sur le niveau des coûts de transaction ex post.

1.4. Performance

La valeur du coefficient R^2 de la variable « Performance » est de 0,43. L'équation obtenue est alors :

$$\text{Niveau de performance} = 0,33 \text{ spécificité transactionnelle} + 0,06 \text{ spécificité foncière} - 0,20 \text{ incertitude interne} - 0,34 \text{ incertitude externe} + 0,11 \text{ expérience} - 0,07 \text{ durée du contrat} + 0,23 \text{ densité contractuelle} - 0,20 \text{ coûts de transaction ex post}$$

L'impact conjugué des huit variables latentes : spécificité transactionnelle, spécificité foncière, incertitude interne, incertitude externe, expérience, durée du contrat d'externalisation, densité contractuelle et coûts de transaction ex post, permet d'expliquer 43% de l'information contenue

dans la variable «performance ». Les deux types d'incertitude interne et externe ont un impact négatif important sur la performance de l'entreprise avec des coefficients de régression PLS1 respectifs de 0,20 et 0,34 ($p < 0.01$). La spécificité transactionnelle et la densité contractuelle jouent un rôle non négligeable dans la détermination de la performance. Les coûts de transaction ex post conduisent bien à une baisse de la performance contrairement à l'expérience qui provoque un effet positif.

Section 2 : Interprétation des résultats d'hypothèses

L'interprétation des hypothèses de recherche se fera sur la base des variables « durée du contrat d'externalisation », « densité contractuelle » et « coûts de transaction » comme relais aboutissant à la variable « performance ».

2.1. Hypothèse sur la spécificité transactionnelle

Hypothèse 1 : *Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la spécificité transactionnelle entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.*

Cette hypothèse est validée. En effet, l'accroissement de la spécificité transactionnelle provoque une augmentation des coûts de transaction ex post et ce de manière directe et indirecte à travers les variables relais : durée du contrat d'externalisation et densité contractuelle.

L'hypothèse selon laquelle le niveau des coûts de transaction ex post est directement fonction du niveau de la spécificité transactionnelle est au cœur de la théorie des coûts de transaction. En effet, le coefficient de régression PLS1 prend une valeur positive et significative de 0,19 ($p < 0.01$). La spécificité transactionnelle est la « big locomotive » sur laquelle repose largement le pouvoir prédictif de la TCT. La mesure des coûts de transaction internes, dans le cas des opérations d'externalisation, a été testée par E.Masten, W.Meehan et A.Snyder en 1991 à travers les coûts générés par la cellule chargée du suivi du prestataire de services.

Le coefficient de régression PLS1 reliant la spécificité transactionnelle à la durée contractuelle est 0,32 ($p < 0.01$). Ce résultat corrobore le résultat obtenu par Joskow (1985,1987 et 1988) sur les contrats d'approvisionnement en matières premières (i.e. charbon) et celui obtenu par J.Barthélemy (2000) sur les contrats d'externalisation de différentes activités notamment l'informatique. Par ailleurs, nos résultats confirment les résultats des travaux de M.Lacity et L.Willcock (1998), A.Harris et al. (1998) qui ont montré que les meilleurs contrats sont de courte durée et que le taux d'échec des contrats de moins de quatre ans est de 17% contre 30% pour les contrats d'une durée de sept à quatorze ans et 60% pour les contrats d'une durée supérieure à sept ans.

Aussi, les résultats de régression PLS1 suggèrent que la spécificité transactionnelle a un impact sur le contenu des contrats d'externalisation. En effet, le coefficient de régression PLS1 reliant la spécificité transactionnelle à la densité contractuelle est 0,13 ($p < 0.01$). Il apparaît donc que plus une opération d'externalisation porte sur des actifs présentant une forte spécificité transactionnelle, plus la densité contractuelle s'accroît. Autrement dit, plus les actifs sur lesquels porte une opération d'externalisation présentent une forte spécificité transactionnelle, plus le risque de hold up est élevé (B.Klein, R.Crawford et A.Alchian) et plus il est nécessaire de recourir à des mécanismes complexes pour les maîtriser notamment dans le cadre d'un environnement aussi complexe et instable que celui dans lequel vit les différents complexes de liquéfaction du gaz naturel. A titre d'illustration, des clauses d'adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité de l'entreprise avec volume minimum garanti par le prestataire et/ou d'élargissement du périmètre d'externalisation prévu dans le contrat à travers la possibilité d'introduction d'avenants doivent être prévues dès le début dans le contrat d'externalisation. Il faut noter que la variable « logarithme du montant d'externalisation » semble représenter une bonne approximation de la densité contractuelle. Sa corrélation avec la variable latente « densité contractuelle » est particulièrement élevée (i.e. 0,76). Ces résultats corroborent ceux trouvés par J.Barthélemy (2000).

La spécificité transactionnelle a donc un impact direct sur les coûts de transaction aussi important que les caractéristiques de la structure de gouvernance (durée et densité contractuelle).

2.2. Hypothèse sur la spécificité foncière

Hypothèse 2 : *Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse de la spécificité foncière entraîne une baisse de la durée du contrat.*

Cette hypothèse est validée. Le coefficient de régression PLS1 reliant la spécificité foncière et la durée contractuelle est faible mais significative avec une valeur de 0,08 ($p < 0.01$). En effet, les activités qui font partie du cœur de métier sont conservées en interne (J.Quinn et F.Hilmer, 1994 ; Quinn, 1992). La logique qui sous-tend cette hypothèse est la suivante. Les ressources qui présentent une forte spécificité foncière doivent être accumulées sur le long terme. Ainsi, il est nécessaire de ne pas mettre en danger le processus d'accumulation. Par contre, lorsque le niveau de spécificité foncière est faible, le processus d'accumulation est moins important car les ressources peuvent être facilement trouvées sur le marché. C'est le cas des activités annexes. Aussi, les résultats de la régression PLS1 montrent que la spécificité foncière a une influence sur la spécificité transactionnelle puisque le coefficient obtenu est égal à 0,46 ($p < 0.05$). Ce lien a été suggéré dans la littérature par quelques chercheurs tels que T. Reve (1990), J. Barney (1997) et K. Monteverde (1997). Ce résultat montre que plus une activité externalisée est proche du cœur du métier, plus elle repose sur des actifs présentant une forte spécificité.

Cette hypothèse confirme l'existence d'un lien entre l'approche par les ressources et les compétences et la TCT. Les concepts « d'actifs spécifiques » et de « cœur du métier » ou « compétences stratégiques » partagent un trait commun : le caractère idiosyncrasique des ressources qu'ils désignent (J. Barthélemy, 2000).

2.3. Hypothèse sur l'incertitude interne

Hypothèse 3a : *Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle interne entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.*

Cette hypothèse est validée. L'accroissement de l'incertitude interne entraîne bien un accroissement direct des coûts de transaction ex post puisque le coefficient de régression PLS1 reliant ces deux variables est positif et significatif avec une valeur de 0,14 ($p < 0.05$). Ce résultat corrobore celui trouvé par J.Barthélemy (2000) et confirme que cette hypothèse est au cœur de la TCT. Par ailleurs, l'opérationnalisation de l'incertitude interne à travers les quatre variables manifestes : difficulté à évaluer le prestataire en termes de coûts ; difficulté à évaluer le prestataire en termes de compétences ; difficulté à évaluer le prestataire en termes de solidité financière et difficulté à évaluer le prestataire en termes de réputation, a contribué à l'obtention de ce résultat de régression PLS1. En effet, la mesure de l'incertitude est faite sur la

base de la prestation (i.e. compétences et coûts) d'une part, et sur la base de prestataire (i.e. solidité financière et réputation) d'autre part.

Aussi, ce résultat présente une extension des résultats obtenus par E.Anderson et D.Schmittlein (1984) et G.John et B.A.Weitz (1988) qui ont confirmé le lien direct entre l'incertitude interne et l'intégration verticale. Par ailleurs, notre test sur les opérations d'externalisation, effectuées au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel, permet de conclure à une supériorité de la spécificité transactionnelle sur l'incertitude interne en ce qui concerne les trois variables relai dépendantes : la durée contractuelle, la densité contractuelle et les coûts de transaction ex post.

Nos résultats statistiques montrent l'existence d'un impact indirect de l'incertitude interne sur les coûts de transaction ex post via les deux variables relai : la durée et la densité du contrat.

En effet, il y a un lien positif et significatif entre l'incertitude interne et la durée contractuelle. Le coefficient de régression PLS1 est de 0,13 ($p < 0.05$). En d'autres termes, lorsque le prestataire de services est transparent, un contrat d'externalisation de court terme est suffisant pour gérer une opération d'externalisation. Selon O.E. Williamson (1975 et 1985) il y a un lien entre l'incertitude interne et l'intégration verticale. Le raisonnement sous-jacent est que plus la performance d'un prestataire est difficile à évaluer, plus il sera susceptible d'adopter un comportement opportuniste. La durée du contrat d'externalisation peut jouer en la faveur de l'entreprise lorsqu'elle lui permet d'accumuler des connaissances sur son prestataire de services qui peuvent lui servir pour son évaluation au jour le jour.

L'examen du coefficient de régression PLS1 reliant l'incertitude interne à la densité contractuelle montre que le lien entre ces deux variables latentes est faible mais significatif avec une valeur de 0,01 ($p < 0.01$). Ce résultat est dû en grande partie à l'opérationnalisation de la densité contractuelle sur la base de deux variables manifestes seulement. Trois variables manifestes ont été écartées (i.e. clauses de sortie du contrat, clauses liées au prix et clauses liées à la gestion de prestataire), du fait de leur faible corrélation avec l'axe retenu. Néanmoins, le résultat de notre test corrobore le résultat obtenu par M.Lacity, L.Willcock et D.Feeny (1995 et 1996). Ainsi, plus l'incertitude entourant le prestataire est élevée, plus le contrat d'externalisation comporte de clauses nombreuses et complexes. Ceci confirme le raisonnement d'O.E. Williamson (1985), selon lequel le niveau d'incertitude interne et la difficulté à évaluer la performance d'un fournisseur ont un impact non négligeable sur la forme prise par le contrat.

2.4. Hypothèse sur l'incertitude externe

Hypothèse 3b : *Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'incertitude transactionnelle externe entraîne une augmentation des coûts de transaction ex post.*

Cette hypothèse est validée. Le coefficient de régression PLS1 reliant l'incertitude externe aux coûts de transaction ex post est positif et significatif (i.e. 0,24 avec $p < 0,01$). En d'autres termes, lorsque l'incertitude externe s'accroît les coûts de gestion du prestataire de services s'accroissent directement. Ce résultat corrobore le résultat obtenu par J.Barthélemy (2000). M.Lacity et L.Willcock (1996) ont montré qu'il est nécessaire de vérifier en permanence que les technologies fournies par le prestataire, en matière d'informatique, sont bien au niveau de « l'état de l'art ». Pour notre part, les fortes corrélations entre les quatre variables utilisées pour opérationnaliser l'incertitude externe (i.e. volume, compétences humaines, performance et technologie ont des loadings respectifs de 0,66, 0,74, 0,73 et 0,75) suggèrent que l'incertitude technologique exerce une influence similaire à celle des autres dimensions de l'incertitude externe dans le cas des contrats d'externalisation étudiés au niveau des différents complexes de liquéfaction du gaz naturel à Sonatrach Aval.

Les tests statistiques valident très clairement l'impact indirect de l'incertitude externe sur les coûts de transaction ex post via les deux variables relai : durée et densité contractuelle.

En effet, le coefficient de régression PLS1 reliant l'incertitude externe à la durée contractuelle est positif et significatif avec une valeur de 0,16 ($p < 0,01$). Ce résultat confirme celui obtenu par J.Barthélemy (2000) et l'apport fondamental de P.Joskow (1987) qui suggère que les contrats dont la durée est élevée permettent de gérer des situations d'incertitude externe élevée, sous réserve qu'ils comportent les clauses adéquates.

Par ailleurs, le coefficient de régression PLS1 reliant l'incertitude externe à la densité contractuelle est égal à 0,17 ($p < 0,01$). Ce résultat corrobore celui de J. Barthélemy (2000). En d'autres termes, l'impact de l'incertitude externe sur le contenu du contrat est similaire à celui étudié plus haut (i.e. sur la durée contractuelle). Plus l'incertitude externe est élevée, plus le risque d'opportunisme du prestataire de services est important d'où la nécessité de s'en protéger à travers la densification du contrat d'externalisation. M.Lacity, L.Willcock et D.Feeny (1996) notent que le critère d'appartenance au cœur du métier est insuffisant pour déterminer si une activité doit être externalisée. Ils suggèrent d'intégrer l'incertitude externe comme critère de décision d'externalisation et recommandent de rédiger un contrat permettant à la fois de maximiser le contrôle et la flexibilité.

2.5. Hypothèse sur l'expérience

Hypothèse 4a : *Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une baisse des coûts de transaction ex post.*

Cette hypothèse est validée. Cette hypothèse suggère que plus l'entreprise a acquis de l'expérience en matière d'externalisation, moins le suivi de ses prestataires de services est coûteux. En effet, le coefficient de régression PLS1 est négatif et significatif avec une valeur de -0,15 ($p < 0,01$). Ce résultat confirme le résultat de J.Barthélemy (2000) et introduit une notion dynamique de l'expérience dans l'approche statique d'O.E. Williamson (i.e. TCT).

L'externalisation d'activités stratégiques (i.e. présentant des niveaux élevés de spécificité transactionnelle, spécificité foncière, incertitude interne et incertitude externe) est particulièrement coûteuse. Par conséquent, l'entreprise qui n'est pas familière avec l'externalisation a intérêt à accumuler de l'expérience en commençant par externaliser des activités peu sensibles comme le recommande J.Quinn et F.Hilmer (1994).

Les tests statistiques effectués montrent l'existence d'un lien entre l'expérience et la densité contractuelle. En effet, le coefficient de régression PLS1 est négatif et significatif avec une valeur de -0,11 ($p < 0,01$). Ce résultat confirme le résultat de J.Barthélemy (2000). Le contenu d'un contrat d'externalisation résulte d'un arbitrage entre son coût et son efficacité (J.Crocker, 1996). Plus un contrat d'externalisation est dense, mieux est protégé l'entreprise contre le risque d'opportunisme de son prestataire. Par conséquent, plus le contrat comporte de clauses, plus sa mise au point est coûteuse (i.e. passer du temps sur le travail de contractualisation).

Pour notre part, l'expérience accumulée pendant plusieurs années entraîne la réduction de la densité contractuelle. L'entreprise est capable de choisir les clauses qui offrent la meilleure protection et donc le meilleur rapport « protection/ coût » d'une part et d'éviter les clauses inutiles d'autre part, d'où une réduction indirecte des coûts de transaction ex post.

2.6. Hypothèse sur la densité contractuelle

Hypothèse 4b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de la densité contractuelle entraîne une hausse des coûts de transaction ex post.

Cette hypothèse est validée par le test statistique. Le coefficient de régression PLS1 reliant la densité contractuelle aux coûts de transaction ex post est positif et significatif avec une valeur de 0,20 ($p < 0,01$). Les coûts de transaction ex post expriment donc les coûts de suivi et de mise en œuvre du contrat (O.E. Williamson, 1985).

Par conséquent, il est tout à fait logique que plus les contrats d'externalisation sont denses, plus les coûts liés à leur gestion sont élevés. A titre d'illustration, une clause de type « prix fixe » est moins coûteuse qu'une clause d'indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché. Ainsi, il est impératif de ne pas se contenter des conseils établis en matière de contractualisation tels que ceux proposés par I. Renard (2004) (i.e. one best way) mais trouver le juste équilibre entre la maîtrise de l'opportunisme du prestataire et les coûts générés par les clauses contractuelles.

2.7. Hypothèses sur la performance

H5a : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, la baisse des coûts de transaction ex post entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.

H5b : Dans le cadre d'une opération d'externalisation, l'augmentation de l'expérience entraîne une augmentation de la performance de l'entreprise.

Ces hypothèses sont validées. Le coefficient de régression PLS1 reliant les coûts de transaction et la performance est négatif et significatif avec une valeur de -0,20 ($p < 0,01$). Autrement dit, la

baisse des coûts de transaction ex post résultant des autres attributs de transaction entraîne une amélioration de la performance de l'entreprise.

L'expérience dans le domaine de l'externalisation provoque une augmentation de la performance de l'entreprise puisque le coefficient de régression PLS1 est positif et significatif avec une valeur égale à 0,11 ($p < 0,01$). Le principe de « learning by doing » est très favorable à l'accumulation des connaissances nécessaires pour une meilleure gestion des opérations d'externalisation.

Sachant que toutes nos variables latentes : spécificité transactionnelle ; la spécificité foncière ; l'incertitude interne ; l'incertitude externe ; la durée et la densité contractuelle ont un impact sur les coûts de transaction ex post, nous avons procédé au test des différentes relations reliant directement la performance à ces différentes variables latentes.

Les résultats trouvés suggèrent que la spécificité transactionnelle a un important impact positif et significatif sur la performance avec un coefficient de régression PLS1 égal à 0,33 ($p < 0,01$). Ceci s'explique par le fait que se sont les activités externalisées, dont les actifs sont spécifiques qui contribuent le plus à la performance de l'entreprise.

Concernant la spécificité foncière, le coefficient de régression PLS1 prend une valeur positive et significative avec 0,06 ($p < 0,01$). L'externalisation des activités faisant partie du cœur du métier contribue positivement à la performance de l'entreprise.

Quant à l'incertitude interne et externe, leurs effets est négatif sur le niveau de performance de l'entreprise avec des coefficients de régression PLS1 respectifs de -0,20 ($p < 0,05$) et -0,34 ($p < 0,01$). Ces résultats sont tout à fait logique eu égard à l'impact positif que ces deux types d'incertitude entraînent sur le niveau des coûts de transaction.

La variable « durée contractuelle » semble avoir un effet négatif sur la performance. Le coefficient de régression PLS1 est égal à -0,07 ($p < 0,01$). L'augmentation de la durée contractuelle n'est pas toujours sécurisante contre l'opportunisme du prestataire de services quand il est difficile d'évaluer sa performance. Ceci peut entraîner une augmentation des coûts de transaction ex post. Les contrats d'une durée élevée sont plus coûteux que les contrats de courte durée.

Concernant, la densité contractuelle, le coefficient de régression PLS1 reliant cette variable latente à la performance est négatif et significatif avec une valeur de -0,23 ($p < 0,01$).

L'accroissement de la densité contractuelle provoque une baisse de la performance de l'entreprise puisque les coûts de transaction ex post augmentent.

Section 3 : Les facteurs clés de succès de l'externalisation

3.1. Les facteurs clés de succès

Le succès d'une opération d'externalisation peut être envisagé comme le résultat espéré, la conséquence et la sanction positive d'une construction complexe. Une telle opération est, réalisée avec des facteurs-clés essentiels et d'autres facteurs utiles, mais dont l'absence ou la faiblesse peuvent néanmoins cohabiter avec le succès global de l'opération. Afin de faire une synthèse des principaux facteurs clés de succès de l'externalisation, au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel, nous avons demandé aux questionnés mentionner les facteurs clés proposés dans un tableau et ensuite de classer par ordre d'importance les sept premiers facteurs, en partant du chiffre 1 pour le plus important. Rappelons que les initiales « PS » désignent le prestataire de services alors que « EC » désignent l'entreprise cliente. Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des facteurs. Les cases en grisée représentent les facteurs clés sélectionnés par l'ensemble des questionnés.

Tableau n°61 : Les principaux facteurs clés de succès d'une externalisation selon les questionnés

| |
|--|
| La compréhension des motivations et des objectifs de l'EC par le PS |
| La compréhension de l'environnement économique (contexte, secteur, ...) de L'EC par le PS |
| La définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par l'EC avant la contractualisation avec le PS. |
| La qualité du formalisme juridique du contrat (La qualité du cahier des charges) |
| L'exhaustivité du contrat (tous les cas de conflits sont prévus, une clause de réversibilité très encadrée,...) |
| Le recours à un maximum de composants technologiques standards |

| |
|---|
| Le réalisme des objectifs de l'EC |
| La maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé. |
| L'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation (réduction d'effectifs, reconversion, formation, ...) |
| Le pilotage du PS par l'EC (coordination, contrôle, ...) |
| L'efficacité du management de projet (mise en œuvre de l'opération) |
| Les liens (interfaces) entre le périmètre externalisé et le reste internalisé |
| La compétence technique du PS (Le professionnalisme) |
| La compétence organisationnelle de l'EC |
| L'avant-gardisme technologique des solutions mises en œuvre. |
| La fiabilité éprouvée des technologies et techniques utilisées dans les prestations fournies |
| La pression produite par des phénomènes externes aux échéances incontournables (crise politique, pénurie de composants,....) |
| La solidité financière du PS |
| Les références antérieures du PS (l'expérience) |
| Le maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de l'EC |
| Un engagement de la part du PS sur les résultats |
| Une attitude coopérative de la part de l'EC et du PS plutôt qu'une stricte relation « client / prestataire de service ». (Le co-pilotage du projet) |
| La maîtrise de l'impact du projet sur le système d'informations de l'EC |
| La qualité de la communication sur le projet dans l'EC. |
| Une variabilité du coût de la prestation selon une unité d'œuvre définie au préalable |
| Une durée de contrat d'au moins 3 ans |
| Ne pas vouloir se débarrasser d'une fonction ou service en l'externalisant |
| Autres (précisez) |

3.2. Les sept premiers facteurs clés de succès

Selon les interrogés, les sept premiers facteurs clés de succès d'une opération d'externalisation sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°62 : Les sept premiers facteurs clés de succès d'une externalisation selon les questionnés

| Facteurs clés de succès | Fréquence |
|---|------------------|
| 1. La définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par l'EC avant la contractualisation avec le PS. | 100% |
| 2. La qualité du formalisme juridique du contrat. | 90,32% |
| 3. La maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé. | 80,6% |
| 4. Le pilotage du PS par l'EC (coordination, contrôle, ...) | 70,97% |
| 5. La solidité financière du PS. | 64,52% |
| 6. Les références antérieures du PS. | 56,45% |
| 7. Un engagement de la part du PS sur les résultats. | 53,23% |

On constate que l'ensemble de ces sept premiers facteurs clés de succès d'une externalisation résume bien les résultats de notre modèle d'analyse.

En effet, l'expérience de l'entreprise en matière d'externalisation, les compétences et les capacités du prestataire de service et la qualité du contrat d'externalisation sont des facteurs fondamentaux dans une opération d'externalisation. Cette opération doit être insérée dans une vision stratégique claire.

Concernant la relation entre le succès de l'externalisation et l'internalisation antérieure de l'activité, 80,6% des interrogés pensent que la maîtrise antérieure, par les anciennes compétences internes, de la fonction externalisée actuellement est une condition de succès de l'externalisation d'une part et un moyen infaillible pour déceler les tentations d'opportunisme du prestataire de services. De plus, ce risque est mieux maîtrisé grâce à la forme juridique de filialisation adoptée par le groupe Sonatrach.

A l'issue de cette troisième partie, il en ressort l'ensemble des résultats suivants :

Plus les ressources externalisées sont complexes à accumuler, plus l'entreprise évite de mettre en danger leur processus d'accumulation par le recours à l'externalisation. Les ressources qui présentent une forte spécificité foncière doivent être accumulées sur le long terme. Ainsi, plus une activité externalisée est proche du cœur du métier, plus elle repose sur des actifs présentant une forte spécificité. Cette hypothèse confirme l'existence d'un lien entre l'approche par les ressources et les compétences et la TCT. Les concepts « d'actifs spécifiques » et de « cœur du métier » ou « compétences stratégiques » partagent un trait commun : le caractère idiosyncrasique des ressources qu'ils désignent (J. Barthélemy, 2000).

L'incertitude externe et l'incertitude interne ont un rôle non négligeable sur la détermination de la durée contractuelle qui représente le critère le plus important dans la détermination de la densité contractuelle. En effet, plus un contrat est de long terme, plus il doit contenir des clauses complexes pour gérer l'apparition éventuelle de contingences imprévues. Néanmoins, la durée du contrat semble avoir peu d'influence sur le niveau des coûts de transaction ex post des contrats d'externalisation étudiés. Nos résultats confirment les résultats des travaux de M.Lacity et L.Willcock (1998), A.Harris et al. (1998) qui ont montré que les meilleurs contrats sont de courte durée.

Par ailleurs, l'expérience en matière d'externalisation conduit bien à une baisse de la densité contractuelle et donc une baisse des coûts de transaction ex post. En effet, l'expérience accumulée pendant plusieurs années entraîne la réduction de la densité contractuelle. L'entreprise est capable de choisir les clauses qui offrent la meilleure protection et donc le meilleur rapport « protection/ coût » d'une part et d'éviter les clauses inutiles d'autre part, d'où une réduction indirecte des coûts de transaction ex post. Il est impératif de ne pas se contenter des conseils établis en matière de contractualisation tels que ceux proposés par I.Renard (2004) (i.e. one best way) mais trouver le juste équilibre entre la maîtrise de l'opportunisme du prestataire et les coûts générés par les clauses contractuelles.

L'incertitude externe, la densité contractuelle et la spécificité transactionnelle représentent les trois variables ayant l'impact le plus important sur le niveau des coûts de transaction ex post.

L'impact conjugué des huit variables latentes : spécificité transactionnelle, spécificité foncière, incertitude interne, incertitude externe, expérience, durée du contrat d'externalisation, densité contractuelle et coûts de transaction ex post, permet d'expliquer 43% de l'information contenue dans la variable « performance ». En effet, l'accroissement de la spécificité transactionnelle provoque une augmentation des coûts de transaction ex post et ce de manière directe et indirecte à travers les variables relais : durée du contrat d'externalisation et densité contractuelle.

La spécificité transactionnelle a un impact direct sur les coûts de transaction aussi important que les caractéristiques de la structure de gouvernance (durée et densité contractuelle).

Notre test sur les opérations d'externalisation, effectuées au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel, permet de conclure à une supériorité de la spécificité transactionnelle sur l'incertitude interne en ce qui concerne les trois variables relai dépendantes : la durée contractuelle, la densité contractuelle et les coûts de transaction ex post. Nos résultats statistiques montrent l'existence d'un impact indirect de l'incertitude interne sur les coûts de transaction ex post via les deux variables relai : la durée et la densité du contrat.

En effet, il y a un lien positif et significatif entre l'incertitude interne et la durée contractuelle. En d'autres termes, lorsque le prestataire de services est transparent, un contrat d'externalisation de court terme est suffisant pour gérer une opération d'externalisation.

Par ailleurs, lorsque l'incertitude externe s'accroît les coûts de gestion du prestataire de services s'accroissent directement. L'incertitude technologique exerce une influence similaire à celle des autres dimensions de l'incertitude externe.

Sachant que toutes nos variables latentes : spécificité transactionnelle ; la spécificité foncière ; l'incertitude interne ; l'incertitude externe ; la durée et la densité contractuelle ont un impact sur les coûts de transaction ex post, nous avons procédé au test des différentes relations reliant directement la performance à ces différentes variables latentes.

Les résultats trouvés suggèrent que la spécificité transactionnelle a un important impact positif et significatif sur la performance. L'externalisation des activités faisant partie du cœur du métier contribue positivement à la performance de l'entreprise.

Quant à l'incertitude interne et externe, leurs effets est négatif sur le niveau de performance de l'entreprise. La variable « durée contractuelle » semble avoir un effet négatif sur la performance. L'augmentation de la durée contractuelle n'est pas toujours sécurisante contre l'opportunisme du prestataire de services quand il est difficile d'évaluer sa performance. Ceci peut entraîner une augmentation des coûts de transaction ex post. Les contrats d'une durée élevée sont plus coûteux que les contrats de courte durée. L'accroissement de la densité contractuelle provoque une baisse de la performance de l'entreprise puisque les coûts de transaction ex post augmentent.

Après avoir présenté l'interprétation des principaux résultats de régression PLS nous avons regroupé, dans un tableau, les sept premiers facteurs clés de réussite des opérations d'externalisation étudiées au sein de la Sonatrach Aval, selon les interrogés. Il apparaît que l'expérience de l'entreprise en matière d'externalisation, les compétences et les capacités du prestataire de service et la qualité du contrat d'externalisation sont des facteurs fondamentaux dans une opération d'externalisation. Ceci montre que le recours à l'externalisation s'insère dans un processus stratégique visant l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Concernant la relation entre le succès de l'externalisation et l'internalisation antérieure de l'activité, 80,6% des interrogés pensent que la maîtrise antérieure, par les anciennes compétences internes, de la fonction externalisée actuellement est une condition de succès de l'externalisation d'une part et un moyen infallible pour déceler les tentations d'opportunisme du prestataire de services.

Conclusion générale

Dans cette conclusion, nous adopterons un plan en quatre points. Dans un premier temps, nous présenterons une synthèse de notre recherche qui a été structurée en trois principales parties. Dans un second temps, nous détaillerons les contributions qui nous semblent caractériser cette recherche. Dans un troisième temps, nous reviendrons sur nos résultats de façon plus qualitative. Les entretiens que nous avons menés tout au long de notre recherche nous permettront de confronter les résultats issus des analyses statistiques avec la réalité du terrain. Enfin, nous présenterons un certain nombre de perspectives et limites.

La démarche que nous avons suivie tout au long de ce travail de recherche peut être résumée de la manière suivante.

Dans la première partie nous avons présenté un panorama général sur le concept d'Externalisation. La définition que nous avons retenue pour le concept d'externalisation consiste dans le recours d'une entreprise à un prestataire de service pour la réalisation d'activités antérieurement internalisées, totalement ou partiellement ; elle ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines ; elle requiert un cadre contractuel clair et s'inscrit dans une relation de coopération et d'engagement de moyen ou long terme.

Par ailleurs, nous avons abordé la perception de l'externalisation chez les managers algériens qui l'assimilent, pour une grande majorité, à une opération de sous-traitance bien qu'il y ait une différence entre ces deux concepts.

Puis, nous avons passé en revue les apports issus de la littérature managériale. Ces apports prennent essentiellement la forme de « best practices » permettant de répondre à deux grandes questions :

- quand faut-il externaliser ? ;
- comment gérer une opération d'externalisation ?

Toutefois, les réponses à ces questions sont souvent confuses et contradictoires. Cette littérature présente aussi l'évolution quantitative et qualitative du concept d'externalisation, les facteurs ayant favorisé son essor, ses objectifs en termes financier, stratégique et organisationnel ainsi que ses risques. Aussi, nous nous sommes focalisés sur l'analyse de la

décision d'externalisation, la gestion de cette opération et l'approche managériale de son processus.

Dans une deuxième partie, nous avons passé en revue notre cadre théorique et méthodologique. En effet, trois principales théories ont été retenues pour répondre à notre problématique de recherche qui consiste à déterminer l'impact de la stratégie d'externalisation sur la performance de l'EPE en termes de coûts et de compétences.

Dans le cadre de la TCT, la règle de décision fondamentale en matière d'externalisation repose avant tout sur une comparaison entre la somme des coûts de production et de transaction internes et la somme des coûts de production et de transaction externes (O.E. Williamson, 1975, 1985 et 1996). L'ensemble de ces coûts est déterminé par le niveau des attributs de transaction à savoir la spécificité des actifs, l'incertitude, la difficulté de mesure de la performance du prestataire et la fréquence des transactions. Cette littérature montre aussi l'existence d'un ensemble de risques induits par l'externalisation et qui sont aussi fonction du niveau des attributs des transactions tel que le risque de « hold up » de la part du prestataire de service. Ainsi, la TCT s'intéresse au temps des échanges, à leur durée et limite de ce fait la rationalité des individus (i.e. les deux contractants).

Sous l'angle de la théorie de l'agence, nous avons vu que l'externalisation peut être aussi entendue comme une structure de gouvernance hybride, fondée sur un contrat de moyen ou long terme. Dans ce cadre, le contrat joue un rôle essentiel dans la protection de l'entreprise externalisatrice contre les risques de l'externalisation.

De plus, nous avons abordé un autre enjeu de l'externalisation à savoir que cette opération peut être comprise comme un échec de la firme, dû à la présence de coûts bureaucratiques élevés. Ces coûts proviennent notamment du fait que les mécanismes d'incitation sont plus faibles dans la firme que dans les autres structures de gouvernance. La théorie de l'agence analyse le transfert d'informations au sein des organisations et permet de faire le lien entre elles et le marché. Dans ce sens, elle nous permet de cerner certaines caractéristiques principales de la relation « entreprise externalisatrice - prestataire de service », à savoir: l'asymétrie d'information et le conflit d'intérêt.

Par ailleurs, l'approche par les ressources et les compétences insiste sur les limites cognitives des organisations et souligne, en conséquence, que dans le but de maintenir leur avantage concurrentiel, elles doivent consacrer leurs efforts aux seules activités ou fonctions qu'elles maîtrisent et qui constituent le cœur de leur métier. Les activités périphériques sont réalisées

par des prestataires de service, à travers le recours à l'externalisation. Dans le cadre de cette approche, les différences de performance entre les entreprises, appartenant au même secteur d'activité, peuvent être dues à des différences de ressources (physiques, technologiques, humaines, organisationnelles et réputation) et de compétences (combinaison de plusieurs ressources visant la réalisation d'une activité). En effet, l'externalisation peut être interprétée comme le résultat d'une comparaison entre la firme et les meilleurs prestataires du marché, qui s'est faite en défaveur de la firme. Si la comparaison permanente de la firme avec les structures de gouvernance alternatives est implicite dans la TCT, elle prend la forme d'un point sombre qui méritait d'être traité. L'apport de l'approche par les ressources et les compétences a été utilisé pour affiner la manière dont la T.C.T aborde les aspects ayant trait à la production.

Après avoir présenté les principaux éléments théoriques ayant trait à notre problématique de recherche, nous avons abordé le cadre méthodologique et la stratégie de recherche poursuivie. Les entretiens individuels et le questionnaire d'enquête sont les outils d'investigation utilisés. Par la suite, nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche. Ces hypothèses sont liées aux caractéristiques des opérations d'externalisation, la durée et densité du contrat, les coûts de transaction ex post et la performance de l'entreprise. Cette étape a débouché sur la proposition d'un modèle d'analyse de la gestion des opérations d'externalisation, expliquant l'impact de l'externalisation sur la performance de l'entreprise.

Dans la troisième et dernière partie de cette recherche, nous nous sommes penchés sur l'étude de la stratégie d'externalisation au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel de la Sonatrach Aval. Nous avons commencé par présenter l'historique de l'entreprise Sonatrach et ses caractéristiques organisationnelles. Les entretiens effectués auprès de nos enquêtés ont montré que le recours à la stratégie d'externalisation au sein des différents complexes s'inscrit dans une logique de recentrage sur les activités composant le cœur du métier de liquéfaction. Les principaux objectifs visés par les différents complexes de liquéfaction du gaz naturel, à travers le recours à l'externalisation, consistent à réduire les coûts liés à l'activité externalisée grâce aux économies d'échelle du prestataire de service spécialisé, à renforcer leur capacité d'innovation, à réaliser des économies d'investissement et à l'accès à de nouvelles technologies et compétences. Les managers interrogés soulignent que l'objectif final est d'aboutir à une amélioration de la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, la pratique de l'externalisation prend la forme juridique de la filialisation pour certaines activités et le recours à un prestataire extérieur pour d'autres. Les entretiens ont relevés aussi que la « confiance » est souvent invoquée comme un élément régulateur et

sécurisateur de ces transactions. De plus, les statistiques descriptives ont montré l'ampleur réelle des coûts de transaction ex post dans les opérations d'externalisation étudiées. Néanmoins, en réalité le recours à l'externalisation a permis l'accès à des technologies de pointe même si les activités touchées par l'externalisation révèlent un long et dur apprentissage.

A la suite de l'analyse de régression, il en ressort l'ensemble des résultats suivants :

Plus les ressources externalisées sont complexes à accumuler, plus l'entreprise évite de mettre en danger leur processus d'accumulation par le recours à l'externalisation. Les ressources qui présentent une forte spécificité foncière doivent être accumulées sur le long terme. Ainsi, plus une activité externalisée est proche du cœur du métier, plus elle repose sur des actifs présentant une forte spécificité. Cette hypothèse confirme l'existence d'un lien entre l'approche par les ressources et les compétences et la TCT. Les concepts « d'actifs spécifiques » et de « cœur du métier » ou « compétences stratégiques » partagent un trait commun : le caractère idiosyncrasique des ressources qu'ils désignent (J. Barthélemy, 2000).

L'incertitude externe et l'incertitude interne ont un rôle non négligeable sur la détermination de la durée contractuelle qui représente le critère le plus important dans la détermination de la densité contractuelle. En effet, plus un contrat est de long terme, plus il doit contenir des clauses complexes pour gérer l'apparition éventuelle de contingences imprévues. Néanmoins, la durée du contrat semble avoir peu d'influence sur le niveau des coûts de transaction ex post des contrats d'externalisation étudiés. Nos résultats confirment les résultats des travaux de M.Lacity et L.Willcock (1998), A.Harris et al. (1998) qui ont montré que les meilleurs contrats sont de courte durée.

Par ailleurs, l'expérience en matière d'externalisation conduit bien à une baisse de la densité contractuelle et donc une baisse des coûts de transaction ex post. En effet, l'expérience accumulée pendant plusieurs années entraîne la réduction de la densité contractuelle. L'entreprise est capable de choisir les clauses qui offrent la meilleure protection et donc le meilleur rapport « protection/ coût » d'une part et d'éviter les clauses inutiles d'autre part, d'où une réduction indirecte des coûts de transaction ex post. Il est impératif de ne pas se contenter des conseils établis en matière de contractualisation tels que ceux proposés par I.Renard (2004) (i.e. one best way) mais trouver le juste équilibre entre la maîtrise de l'opportunisme du prestataire et les coûts générés par les clauses contractuelles.

L'incertitude externe, la densité contractuelle et la spécificité transactionnelle représentent les trois variables ayant l'impact le plus important sur le niveau des coûts de transaction ex post.

L'impact conjugué des huit variables latentes : spécificité transactionnelle, spécificité foncière, incertitude interne, incertitude externe, expérience, durée du contrat d'externalisation, densité contractuelle et coûts de transaction ex post, permet d'expliquer 43% de l'information contenue dans la variable « performance ». En effet, l'accroissement de la spécificité transactionnelle provoque une augmentation des coûts de transaction ex post et ce de manière directe et indirecte à travers les variables relais : durée du contrat d'externalisation et densité contractuelle.

La spécificité transactionnelle a un impact direct sur les coûts de transaction aussi important que les caractéristiques de la structure de gouvernance (durée et densité contractuelle).

Notre test sur les opérations d'externalisation, effectuées au sein des quatre complexes de liquéfaction du gaz naturel, permet de conclure à une supériorité de la spécificité transactionnelle sur l'incertitude interne en ce qui concerne les trois variables relais dépendantes : la durée contractuelle, la densité contractuelle et les coûts de transaction ex post. Nos résultats statistiques montrent l'existence d'un impact indirect de l'incertitude interne sur les coûts de transaction ex post via les deux variables relais : la durée et la densité du contrat.

En effet, il y a un lien positif et significatif entre l'incertitude interne et la durée contractuelle. En d'autres termes, lorsque le prestataire de services est transparent, un contrat d'externalisation de court terme est suffisant pour gérer une opération d'externalisation.

Par ailleurs, lorsque l'incertitude externe s'accroît les coûts de gestion du prestataire de services s'accroissent directement. L'incertitude technologique exerce une influence similaire à celle des autres dimensions de l'incertitude externe.

Sachant que toutes nos variables latentes : spécificité transactionnelle ; la spécificité foncière ; l'incertitude interne ; l'incertitude externe ; la durée et la densité contractuelle ont un impact sur les coûts de transaction ex post, nous avons procédé au test des différentes relations reliant directement la performance à ces différentes variables latentes.

Les résultats trouvés suggèrent que la spécificité transactionnelle a un important impact positif et significatif sur la performance. L'externalisation des activités faisant partie du cœur du métier contribue positivement à la performance de l'entreprise.

Quant à l'incertitude interne et externe, leurs effets est négatif sur le niveau de performance de l'entreprise. La variable « durée contractuelle » semble avoir un effet négatif sur la performance. L'augmentation de la durée contractuelle n'est pas toujours sécurisante contre l'opportunisme du prestataire de services quand il est difficile d'évaluer sa performance. Ceci peut entraîner une augmentation des coûts de transaction ex post. Les contrats d'une durée élevée sont plus coûteux que les contrats de courte durée. L'accroissement de la densité contractuelle provoque une baisse de la performance de l'entreprise puisque les coûts de transaction ex post augmentent.

Après avoir présenté l'interprétation des principaux résultats de régression PLS nous avons regroupé, dans un tableau, les sept premiers facteurs clés de réussite des opérations d'externalisation étudiées au sein de la Sonatrach Aval, selon les interrogés. Il apparaît que l'expérience de l'entreprise en matière d'externalisation, les compétences et les capacités du prestataire de service et la qualité du contrat d'externalisation sont des facteurs fondamentaux dans une opération d'externalisation. Ceci montre que le recours à l'externalisation s'insère dans un processus stratégique visant l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Concernant la relation entre le succès de l'externalisation et l'internalisation antérieure de l'activité, 80,6% des interrogés pensent que la maîtrise antérieure, par les anciennes compétences internes, de la fonction externalisée actuellement est une condition de succès de l'externalisation d'une part et un moyen infaillible pour déceler les tentations d'opportunisme du prestataire de services. De plus, ce risque est mieux maîtrisé grâce à la forme juridique de filialisation adoptée par le groupe Sonatrach. Par ailleurs, les contrats d'externalisation signés par les différents complexes sont de nature soit :

- néoclassique avec des clauses bien détaillées et ce pour les activités stratégiques et où la durée contractuelle est longue ;
- ou classique dont les clauses sont simples et ce pour les activités secondaires

La stratégie d'externalisation a permis aux complexes étudiés la réduction des coûts. Toutefois, ce résultat financier n'a pas été maintenu dans tous les cas d'externalisation étudiés. Certes, le recours à l'externalisation s'inscrit dans une logique financière mais l'accès aux bonnes compétences n'est pas garanti dans tous les cas. Lorsque les compétences font défaut, la qualité de la prestation est souvent mauvaise et entraîne un accroissement des coûts de transaction ex post. Par conséquent, le lien entre la logique financière et la logique de compétences dans les

opérations d'externalisation n'est pas toujours positif et donc l'impact de l'externalisation sur la performance globale n'est pas garanti dans tous les cas. En effet, les mécanismes de contrôle du prestataire de services restent liés uniquement et simplement aux compétences des ingénieurs qui supervisent, assure le suivi, contrôle et coordonne avec le prestataire de service.

Par ailleurs, le mouvement d'externalisation au sein des complexes de liquéfaction du gaz naturel à la Sonatrach Aval ne se traduit pas par une transformation radicale des entreprises en « marchés » constitués de petites unités autonomes qui se coordonneraient entre elles de manière fugitive.

Si l'externalisation est parée de nombreux atouts en termes de gains en flexibilité, de souplesse du mode d'organisation, de gains de compétitivité et de gains financiers, elle présente un certain nombre d'inconvénients qui peuvent pousser les dirigeants à recourir à des formes hybrides plutôt qu'à une externalisation complète. La formulation de la stratégie d'externalisation et sa réussite dépend de la compétence des managers dans l'organisation et la gestion de l'opération et de la relation contractuelle. Savoir choisir le meilleur partenaire sur une base claire et objective, avoir la capacité de négocier les clauses du contrat et veiller à mettre en place et maintenir des structures de contrôle constituent une base solide d'une stratégie d'externalisation réussie ayant un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

Les entretiens effectués révèlent que la stratégie d'externalisation est considérée comme étant un mode de gestion souple et profitable beaucoup plus pour les fonctions périphériques que les fonctions stratégiques.

Les limites de la recherche

Comme tout travail scientifique, notre recherche connaît un ensemble de limites, que nous avons regroupées en trois catégories : les limites théoriques, empiriques et méthodologiques.

Sur le plan théorique, nous avons adopté une approche fondée uniquement sur des modèles économiques, en nous focalisant sur la théorie des coûts de transaction, l'approche par les ressources et les compétences et la théorie de l'agence. Par conséquent, nous avons écarté des approches alternatives, telle que l'approche « politique » de la décision par exemple. Ce cadre théorique a été utilisé par Lacity et Hirschheim en 1993 pour analyser certaines décisions d'externalisation.

Sur le plan empirique, nous n'avons pas procédé à un test empirique portant sur la décision d'externalisation puisque notre modèle est centré uniquement sur la gestion des opérations d'externalisation. Une autre limite est incontestablement liée à la taille de l'échantillon. Quelle

que soit la significativité des résultats, elle contribue à limiter la portée de nos résultats. La faiblesse de la taille de notre échantillon provient en grande partie de la précision de notre questionnaire (et donc de sa longueur). Prescrire un questionnaire plus court aurait certainement augmenté le taux de retour. Nous avons toutefois privilégié la richesse de l'information collectée par rapport au nombre de questionnaires. Cela nous a permis d'opérationnaliser nos variables de façon très précise.

De plus, nous n'avons pas pris en considération toutes les dimensions de la performance dans son opérationnalisation. A titre d'exemple, les dimensions sociale et organisationnelle n'ont pas été traitées.

Sur le plan méthodologique, malgré la richesse des données que nous avons collectées auprès des cadres juristes, financiers, comptables et ingénieurs de Sonatrach Aval, au cours des entretiens et grâce au questionnaire qui leur a été destiné, des entretiens approfondis avec plusieurs prestataires de services, ayant intervenus dans les 62 contrats d'externalisation étudiés, nous auraient permis d'obtenir plus de détails.

Les perspectives

Notre travail de recherche ouvre plusieurs perspectives de recherche inexplorées. A titre d'exemple, un modèle d'analyse de la décision d'externalisation, en tant que structure de gouvernance au-delà de l'étude des motivations. Sur la base du corpus théorique retenu, une analyse rigoureuse de la décision d'externalisation pourrait se faire en intégrant les « coûts bureaucratiques » un modèle de la décision d'externalisation. A ce titre, il est intéressant d'étudier, dans un cadre dynamique, l'évolution des déterminants qui mènent à une remise en cause d'une décision d'investissement et à privilégier la décision d'externalisation.

Bibliographie

- Abdesselam, B. (1989), « Le gaz algérien : stratégies et enjeux », Alger, Éditions Bouchene.
- Aersten, F. (1993), « Contracting out the physical distribution function : a trade-off between asset specificity and performance measurement », *International Journal of physical Distribution and logistics Management*, vol. 23, n° 1, 23-29.
- Akerlof G. (1984), "An economic theorist's Book of tales", Cambridge University Press, Cambridge.
- Akerlof, G. (1970), «The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, n°84, p 488-500.
- Alchian, A. et S. Woodward (1988), « The firm is dead: long live the firm – a review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism* », *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, 65-79.
- Alchian, A. et H. Demsetz (1972), « Production, information costs and economic organisations», *American Economic Review*, n° 62, p 777-795.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in : Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles : Management et Société.
- Allard-Poesi F. et Marechal Ch. (1999), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris : Dunod, (34-56).
- Andersen (2001 et 2002), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*.
- Anderson S.W., Glenn D. et Sedatole K.L. (2000), « Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism », *Accounting, Organizations and Society*, vol.25.
- Anderson, E. (1988), « Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 9, p247-264.
- Anderson, E. et B. Weitz (1986), « Make or buy decisions : vertical integration and market productivity», *Sloan Management Review*, Spring, p3-19.
- Anderson, E. (1985), «The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis », *Marketing Science*, n°4, p 234-254.

- Anderson, E. & D.Schmittlein (1984), "Integration of the sales force: an empirical examination", RAND Journal of Economics, n°15, p.385-395.
- Ang, S. et Cummings, L. (1997), « Strategic response to institutional influences on information systems outsourcing», Organization Science, vol. 8, p 235-255.
- Arnett, K. et Jones, M. (1994), « Firms that choose outsourcing: a profile», Information Management, n°26, p 179-188.
- Arrègle, J.L. (1996), « Analyse resource based et identification des actifs stratégiques», Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, p 25-36.
- Arrègle, J.L. (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based: une ressource et une compétence», Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p84-89.
- Arrow, K. (1987), « De la rationalité de l'individu et des autres dans un système économique », Revue Française d'Economie, n°2, p. 25-48.
- Arrow, K. (1962), « The economic implications of learning by doing », Review of Economic Studies, n°29, p 155-173.
- Asanuma, B. (1989), "Manufacturer-Supplier Relationships in Japan and the concept of relationship-specific skill", Journal of the Japanese and International Economies, n°3, p.1-30.
- Aubert, B., S. Rivard et M. Party (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence », Information and Management, n°30, p 51-64.
- Audretsch, D., A. Menkveld et A. Thurik (1996), « The decision between internal and external R&D », Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152/3, p 519-530.
- Bahloul M.(2001), « La formation des compétences managériales au Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc), actes de la 3^{ème} université de printemps de l'Audit Social, 19 et 20 mai, Alger.
- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), « Technical change, competition and vertical integration», Strategic Management Journal, vol. n°7, p 347-359.
- Barnett, W., Greve H. et D. Park (1994), « An evolutionary of organizational performance », Strategic Management Journal, vol. 15, p11-28.
- Barney, J. (1999), « How a firm's capabilities affect boundary decisions », Sloan Management Review, Spring, p 137-145.
- Barney, J. (1997), « Gaining and sustaining competitive advantage», Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage», Journal of Management, vol.n°17, p 99-120.

- Barreyre, P.Y. (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », in J.P. Helfer et J. Orsoni, Encyclopédie du Management, Vuibert.
- Barreyre, P. Y. (1968), « L'impartition : politique pour une entreprise compétitive », Hachette, Paris.
- Baudry, B. (1995), « L'économie des relations interentreprises », Editions La Découverte, Paris
- Baudry, B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'Economie Industrielle, n°66, p 51-68.
- Baudry, B. (1992), « Contrat, autorité et confiance: la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », Revue Economiques, n° 5, p 871-894.
- Barthélemy, J. (2007), « Stratégies d'Externalisation, Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques », ed Dunod, Paris.
- Barthélemy, J. (2004), « Stratégies d'externalisation », 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Barthélemy, J. & T. Gonard (2003), « Les déterminants pour les frontières de la firme », RFG n°143, vol 29, mars-avril, p 67- 80.
- Barthélemy, J. (2003), « The seven deadly sins of outsourcing », Academy of Management Executive, vol 17, n°2.
- Barthélemy J. (2001), « The Hidden Costs of IT Outsourcing », MIT Sloan Management Review, vol. 42, n° 3, p. 60-70.
- Barthélemy, J. (2000), « L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées », thèse de doctorat, HEC, Paris, France.
- Barthélemy, J. (1999), « Performance et compétences : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction », Communication à la 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 26-28 mai, Ecole Centrale Paris, article consulté le 22.03.2008 sur : www.strategie-aims.com/events
- Beau, J.P. (2009), « Les techniques d'échantillonnage ». In B. Gauthier (Ed.), Recherche sociale. (p. 175-200). Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Beaujolin-Bellet, R. (2005), « Relations de sous-traitance et relations salariales dans un bassin d'emploi, l'éclairage d'une recherche en gestion », la Revue Sciences de Gestion, N° 43, p. 77-97.
- Beaujolin-Bellet et G. Nogatchewsky, R. (2005) : "La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur" paru dans Comptabilité contrôle Audit, tome 11 décembre, vol. 2, p. 39-60

- Becheikh, N. & Zhan Su (2005), « L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine », RFG n° 154, vol 31, janvier-février.
- Benzoni, L. (1996), « Le cœur de l'organisation », document de l'institut du management EDF-GDF, p1- 5.
- Bergen, M., S. Dutta & O.Walker (1992), « Agency relationships in marketing: a review of implications and applications of agency and related theories », Journal of Marketing, 1- 24.
- Besson, P. et al., (1997), « Dedans, dehors :les nouvelles frontières de l'organisation », ed Vuibert, Paris.
- Bethel, J. (1991), « To make or to buy : the outsourcing decision », Working paper Suffolk University.
- Bettis, R., S. Bradley et G. Hamel (1992), « Outsourcing and industrial decline», Academy of Management Executive, February, p 7- 22.
- Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (1995), « Le statut de la confiance dans la théorie économique », Confiance, entreprise et société, (eds), Eska.
- Blanchet, A. & A. Gotman, (1992), « L'enquête et ses méthodes : l'entretien. », Paris, Nathan.
- Blaug, M., (1982), La Méthodologie Economique, Ed Economica, Paris.
- Blois, K. (1994), «Transaction costs analysis – is it being used out of context», working paper.
- Bolduc, D. & A. Ayoub (2000), « La mondialisation et ses effets: revue de la littérature », GREEN — Université Laval, Québec, Canada, consulté le 11.07.04 sur le site: www.creden.univ-montp1.fr/Reseau/publis/Bolduc-Ayoub.pdf
- Bouayad A.& Y. de Kerorguen (2004), “ La face cachée du management”, ed Dunod, paris.
- Bouche, M. (1988), « Effets d'expérience et sous-traitance », RFG n°71, novembre-décembre, p114-122.
- Bounfour, A. (1997), «Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », Dunod, Paris.
- Brahimi, A. (1991), « Stratégies de développement pour l'Algérie : défis et enjeux », Paris, Economica.
- Bravard M., « Réussir une externalisation », ed Village Mondial, paris, 2007.
- Breuzard, J.P. & D. Fromentin (2004), « Gestion pratique de la logistique », ed Demos, Paris.

- Brousseau, E. (1993a), «L'économie des contrats: technologies de l'information et coordination interentreprises», ed PUF, Paris.
- Brousseau, E. (1993b), «Les théories des contrats: une revue», Revue d'Economie Politique, janvier-février.
- Bruté De Rémur, F. (1994), « Le Facilities management et le droit : la gestion externe de l'informatique et des télécommunications », Paris, Hermès, 2^e édition, 1994, 236 p.
- Buck-Lew, M. (1992), «To outsource or not? », International Journal of Information Management, vol.12, n° 1, p3-20.
- Chalos, P., & Sung, J. (1998), "Outsourcing decision and managerial incentives.", Decision Science, n° 29, p. 901–919.
- Chandler A. (1972), «Stratégies et structures de l'entreprise», Editions d'Organisation, Paris.
- Chanson, G. (2003), « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire », RFG n°143, vol 29, mars-avril, p43-54.
- Chanson G. (2008), « Contributions à l'étude des déterminants de la décision d'externalisation : une analyse dans le secteur de l'édition scolaire »,
- Chankam, J.P.(2001), « Gestion des Ressources Humaines et environnement dans les pays en voie de développement », actes de la 3^{ème} université de printemps de l'Audit Social, 19 et 20 mai, Alger.
- Charreaux, G. (1999), «La théorie positive de l'agence : lecture et relectures», in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^{ème} siècle (coordonné par G. Koenig), Economica, Paris, p 61-141.
- Charreaux, G., A. Couret, P. Joffre, G. Koenig et B de Montmorillon (1987), «De nouvelles théories pour gérer l'entreprise», Economica, Paris.
- Chevalier M. (2003), «A la recherche du cœur de métier », Alternatives économiques n°210, janvier.
- Chiles, T. & J.McMakin (1996), «Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics», Academy of Management Review, n°21, p73- 99.
- Coase, R. (1937), «The nature of the firm», repris dans Revue Française d'Economie, vol. n°2, hiver 1987, p 143-163.
- Code des marchés publics (2002), 1^{ère} édition, Berti, Alger.
- Coeurderoy, R. et B. Quélin (1994), «L'économie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques», Cahiers de recherche du Group HEC.

- Collomp, F. (1997), « de l'externalisation à l'internalisation », problèmes économiques n° 2531, 27/08.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996), "A resource-based theory of the firm : Knowledge versus opportunism", *Organization Science*, n° 7, p. 477-501.
- Crocker Keith J. and Scott E. Masten (1991), "Pretia ex Machina? Prices and Process in Long Term Contracts", *Journal of Law and Economics*, n° 34, p. 64-69.
- Crozier, M. (1964), «Le phénomène bureaucratique », Paris, Editions du Seuil.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), «L'acteur et le système», Paris, Editions du Seuil.
- Dahmani, A. (1999), « L'Algérie à l'épreuve : Économie politique des réformes 1980-1997 », Paris, L'Harmattan.
- D'Aveni, R. et D. Ravenscraft (1994), «Economies of integration versus bureaucracy costs: does vertical integration improve performance», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°5, p 1167- 1206.
- De Boislandelle, H.M. (1998), « Dictionnaire de Gestion _ Vocabulaire, concepts et outils », ed Economica, Paris.
- Deharo G. (2005), "l'autorité de la chose transigée en matière civile" paru dans la Gazette du Palais, n° 334 à 335, mercredi 30 novembre - jeudi 1er décembre, p. 2-12.
- Delattre, S. & Game, F.(2002), « Les RH résistent encore à l'externalisation », *Liaisons sociales magazine*, mars, n°30, p67-75.
- Delmond, M. H. (1996), «L'externalisation du développement d'applications informatiques : concepts et analyse des déterminants», *Systèmes d'Information et Management*, p3-28.
- De Montmorillon, B. (1989), « Vers une reformulation de la théorie du groupe », *Revue d'Economie Industrielle*, n°11, vol 47, 1989.
- Deslauriers, J.P. & Kerisit, M. (1997), « Le devis de recherche qualitative. », In J. Poupart (dir.), « La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques », p. 85-111, Boucherville : Gaëtan Morin.
- Detrie P. (2005), « L'entreprise durable : utilité à la société, satisfaction des clients, performances pour les propriétaires, accomplissement des salariés », ed Dunod, Paris.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, n°35, p. 1504-1511.
- Diop, S. & Y. Papaix (2005), « T.I.C et externalisation des services : les enseignements de la facturation et de la paye », communication dans le cadre de la XIVème Conférence Internationale du RESER - Services et Développement Régional "TIC et relations de services dans une économie globalisée: enjeux pour les entreprises européennes", Ecole Nationale

Supérieure des Mines de Paris, Septembre 2004 consulté sur le site <http://www.cerna.ensmp.fr> le 3/4/2005.

- Djouabri, Z. & F. Ait El Houcine, « Observations générales sur la formation en gestion des ressources humaines en Algérie », actes de la 3^{ème} université de printemps de l'Audit Social, 19 et 20 mai 2001, Alger.
- Dollinger, M., P. Golden & T. Saxton (1997), «The effect of reputation on the decision to joint-venture», *Strategic Management Journal*, p 127-140.
- Donada, C. (1998), «L'avantage partenarial des entreprises fournisseurs: une étude empirique des relations client-fournisseur dans l'industrie automobile», thèse de Doctorat HEC, France.
- Dosi, G., D. Teece et S. Winter (1990), «Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise», *Revue d'Economie Industrielle*, n°51.
- Due, R.T. (1992), "The real costs of outsourcing," *Information Systems Management*", n°9/1, p. 78-81.
- Dumoulin, R. & Aude M. (2003), «L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *RFG n°143*, vol 29, mars-avril, p55-66.
- Earl, M. (1996), «The risks of outsourcing IT», *Sloan Management Review*, Spring, p. 26-32.
- Edouard, F. (2005), « Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités », *Avis et rapports du conseil économique et social*, éditions des journaux officiels.
- EDIAFRIC-IC Publications (1988), *L'énergie en Algérie*, Paris, 1ère Édition.
- Eisenhardt, M. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, n°1, Jan, p.57-74.
- Elfring, T. & G. Baven (1994), «Outsourcing technical services: stages of development», *Long range Planning*, vol. 27, n°5, p 42-51.
- Eliram, L. M. & A. B. Maltz (1996), « L'analyse du coût total de possession : un outil stratégique dans la décision d'externalisation », *Logistique et management*, vol 4, n° 1.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market - Etudes et recherche en marketing*, ed. Nathan.
- Favereau, O. (1989), «Organisation et marché», *Revue Française d'Economie*, vol 1, n°1,p 65-95.
- Féron M. (2005), "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, une dynamique universelle transcendant la diversité ?", *Journées de la Diversité à l'Université de Corte* du 6 au 8

octobre.

- Féron, M. (ed.) (2005), "Du chemin qu'il reste à parcourir pour que le Management responsable s'institutionnalise" in "La lettre du management responsable" (lettre électronique). <http://www.esdes-recherche.net/4-3-lettre.htm>
- Francastel, J-C. (2005), « Externalisation de la maintenance: stratégies-méthodes-contrats », ed Dunod, Paris.
- Fréry, F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », revue Gérer et Comprendre, Septembre, p.66-78
- Fréry, F. (1995), «De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle», revue Entreprises et histoire, n°10, p.47-53
- Fimbel, E. (2006), "Improving the Efficiency of the Strategic Maneuver through Outsourcing: the Example of the Information System", L'International Academy of Management and Business), Janvier, Las Vegas (USA).
- Fimbel E. (2005a), intitulée « L'impact de l'apprentissage organisationnel sur les opérations d'externalisations successives » Colloque « Apprentissage et performance organisationnelle » organisé à l'Université Paris-Sud 11 par le PESOR et l'AIMS le 30 septembre 2005.
- Fimbel, E. (2005b), « Délocalisations et externalisations sur la sellette », l'Expansion Management Review, n°118, Septembre.
- Fimbel, E. (2005c), «Externalisations successives : les effets de l'apprentissage organisationnel incrémental sur les facteurs décisionnels», Communication présentée lors du Xème Congrès de l'Association Information et Management (AIM) à Toulouse les 22 et 23 septembre.
- Fimbel, E.(2005d), "Opacité et réduction des coûts" dans Le Monde Informatique, numéro 1993, 2 décembre.
- Fimbel, E.(2005e), "Coûts complets, Performance et Externalisation", édité en décembre par l'Institut Esprit Service (Medef).
- Fimbel, E. (2005f), « Externaliser, pourquoi, comment ? », colloque organisé par l'Université de Liège et l'Association des Directeurs de Personnel sur le thème : « Peut-on tout soustraire en GRH ? », Conférence du 21 octobre.
- Fimbel, E.(2003), « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », RFG n°143, vol 29, mars-avril, p27- 42.
- Foss, N. (1994), «Why transaction cost economics needs evolutionary economics», Revue d'Economie Industrielle, n°68, 2ème trimestre, p 7-26.

- Freeman, S. et K. Cameron (1993), «Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework », *Organization Science*, vol.4, n°1, p 10-29.
- Fréry, F. (1997), «La chaîne et le réseau », in *Dedans dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, édité par P.Besson, vuibert, p 23-52.
- Fréry, F. (1996), «L'entreprise transactionnelles », *Gérer et Comprendre*, Septembre, p66-78.
- Gaudu, F. (2001), « Entre concentration économique et externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », ed Techniques et économiques.
- Gauthier, B. (1984), « Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données », *Revue canadienne de counselling et de psychothérapie*, vol 20, n°4.
- Geyer, D. (2007), « L'externalisation offshore de système d'information », ***Revue française de gestion*** 8/ 2007 (n° 177) , p. 129-139 .
- Gosse, B., Sargis, C. & Sprimont P.A. (2002), «Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle »*Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, n° 1, mars*, p. 101 – 128.
- Gosse, B., Sargis, C. & Sprimont P.A. (2001), « les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation », *Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13, 14 et 15 juin, Québec.
- Goldberg, V. & J. Erickson (1987), «Quantity and price adjustment in long-term contracts: a case study of petroleum coke», *Journal of Low end Economics*, vol.30, n°2, p. 369-398.
- Gomez, P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise – modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion », inter-éditions/Masson, Paris.
- Grant, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, n° 17, p. 109-122.
- Grawitz, M. (2001), « Méthodes des sciences sociales », 11e éd, Dalloz, Paris.
- Grossman, S. J. & O. D. Hart (1986), "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, vol. 94, n°4, p. 691-719.
- Gottfredson M., Phillips S. & R.Puryear (2005), « Strategic Sourcing, from periphery to the core », in *Harvard Business Review*, february.
- Gottfredson, M., Phillips S. & R. Puryear (2005), «L'externalisation au cœur de la stratégie », *L'expansion Management Review*, n° 117 juin, p6-16.

- Hadj-Mouri, M. (1997), « Évolution de l'entreprise publique », Guerid D. (dir.), Cultures d'entreprise, Oran, Édition CRASC, p. 132-141.
- Hafsi, T. (1990), « Gérer l'entreprise publique », Alger, Office des Publications Universitaires.
- Hall R. H. (1980), "effectiveness Theory and Organizational effectiveness", The Journal of Applied Behavioral, Science, Vol. 16, 1980, p 536 – 545.
- Halvey, J. K. & Melby, B. M. (1996), "Information Technology Outsourcing", Wiley (New York).
- Hamdouche, A. (1999), « Comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise », Revue Française de Gestion (R.F.G) n° 125, septembre-octobre.
- Hamdouche, A. (1996), « La problématique internalisation-externalisation des services productifs : d'une logique d'arbitrage statique à celle d'une optimisation dynamique », contribution au 4^{ème} Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service, juin.
- Hamel, G. (1991), «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances», Strategic Management Journal, vol.12, p83-103.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005), "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations", International Journal of Operations & Production Management, 25(9), p. 831-850.
- Harris, A., L. Giunipero et G. Hult (1998), «Impact of organizational and contract flexibility on outsourcing contracts», Industrial Marketing Management, n°27, p 373-384.
- Hill, C. (1990), «Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory», Academy of Management Review, n°15, p 500-513.
- Hlady Rispal, M. (2002), « La méthode des cas : application à la recherche en gestion. », Collection Perspectives marketing, Editions Deboeck.
- Hodgson, G.M. (1998), « The approach of institutional economics », Journal of Economic Literature, Vol. XXXVI, March, p. 166–192.
- Hubbard Glenn R. & J. Robert Weiner (1986), "Regulation and long-term contracting in US natural gas markets", The journal of industrial economics, Vol XXXV, n°1, September.

- Jennings, D. (1996), «Outsourcing opportunities for financial services», Long Range Planning, vol.29, n°3, p 393 -404.
- Jensen, M. et W. Meckling (1976), «Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure», Journal of Financial Economics, vol. 3, n° 4, p 305-360.
- Joffre, P. (1999), «L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXème siècle», in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle (coordonné par G. Koenig), Economica, Paris, p 143-170.
- Joffre, P. (1998), «Innovation et reduction des coûts de transaction: vers des réseaux marchands», in Le marché demain (coordonné par S. Wickham), Editions EMS, Caen.
- Joskow, P. (1990), «The performance of long-term contracts: further evidence from coal markets», Rand Journal of Economics, vol.21, n°2, p 251-273.
- Juma'h A.H., & Wood D. (2003), "The price of business service outsourcing announcements by UK companies", International Journal of Information Technology and Decision Making", n°1, p 161- 180.
- Kets de Vries, M. & Balazs K. (1996) "The human side of downsizing", European Management Journal, Vol. 14, No 2, p. 111-120.
- Khelif, A. (2001), « La réforme du secteur des hydrocarbures en Algérie, ajustement libéral ou changement de logique économique? », Mahiou, A. et J-R. Henry, (dir.), "Où va l'Algérie?", Paris, Karthala – IREMAN.
- Khosrowpour, M. (ed.) (1995), «Managing information technology investments with outsourcing», Idea Group Publishing.
- Khosrowpour, M., G. Subramanian & J. Gunterman (1995), « Outsourcing organizational benefits and potential problems», in Khosrowpour M. (1995), «Managing information technology investments with outsourcing», Idea Group Publishing, p 244-268.
- Klein B., R. Crawford & A. Alchian (1978), « Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process », Journal of Law and Economics, n°21, p. 297-326.
- Koenig, G. (ed.) (1999), «De nouvelles theories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle», Economica, Paris, p171-198.
- Koenig, G. (1999), «Les ressources au principe de la stratégie», in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle (coordonnée par G.Koenig), Economica, Paris, p 199-239.
- Koenig, G. (1996), «Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages», Coll. Connaître et Pratiquer la Gestion, Nathan, Paris.

- Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de l'AGRH, n° 9, novembre.
- Koudri, A.(1999), « Stratégies d'externalisation et de filialisation : quelle opportunité pour les entreprises publiques ? », les cahiers du CREAD n° 49.
- Lacity, M., L. Willcocks et S. Khan (2009), "A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice", Journal of strategic information systems, vol n°18, n°3, September, p.130-146.
- Lacity, M. et L.Willcocks (1998), «An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience», MIS Quarterly, September, p 363 -408.
- Lacity, M., L. Willcocks et D. Feeny (1996), «The value of selective IT outsourcing », Sloan Management Review, Spring, p13-25.
- Lacity, M. & R. Hirschheim (1993), «Information systems outsourcing bandwagon », Sloan Management Review, june.
- Laidet, A. & M. Texier (1994), « L'ère du facilities management: l'informatique déléguée», Editions ESKA.
- Lamy P. & Z. Laïdi (2001), « La gouvernance ou comment donner sens à la globalisation », Rapport du Conseil d'analyse économique : Gouvernance mondiale, décembre.
- Laroche, H. et J.P. Nioche (ed.) (1998), «Repenser la stratégie, fondements et perspectives», Dunod, Paris.
- Law, F. (2013), « La réinternalisation d'activités : une approche processuelle du choix entre faire ou faire-faire », Vie et Sciences de l'entreprise, n° 193, p 37-52.
- Le Deley, E. et A.B. Spitzbarth (2005), "Teaching the history of negotiation: linking classical diplomatic texts and current negotiation theories", les 14 et 15 novembre, Paris-Cergy.
- Leonard-Barton D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal n°13, p.111-126.
- Leonard-Barton D. (1995), Well Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Harvard Business School Press: Cambridge, MA.
- Lepeule, J.M. (2000), « Sourcing et outsourcing : optimisation des sources d'achat et d'externalisation », ed Eurostaf-Les Echos Etudes, 1^{er} trimestre.
- Lippman, Steven A. and Rumelt, Richard P. 1982. "Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition", The Bell Journal of Economics, n° 13, p. 418-438.

- Loh L. & Venkatraman N., « Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect », *Information Systems Research* n°3, 1992.
- L'Écuyer, R. (1987), « L'analyse de contenu : notion et étapes », in J-P. Deslauriers (dir.), « Les méthodes de la recherche qualitative », (p. 49-65), Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Macneil I. R. (1978), « Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol 72, n°6, p. 854–905.
- Macneil I. R. (1974), « The many futures of contracts », *Southern California Law Review*, n°47, p. 691-816.
- Machesnay, P. (1991), «Economie d'entreprise », ed Eyrolles, Paris, France.
- Martinet J.C. & R.A. Thietart (2001), « Stratégies actualité et futurs de la recherche », ed Vuibert, FNEGE, Paris.
- Martinet, J.C. (1983), « Stratégie », ed Vuibert.
- Masten, S. & K. Crocker (1985), « Efficient adaptation in long-term contracts: take or pay provisions for natural gas », *American Economic Review*, vol 75, n° 5, p 1083-1098.
- McClelland, G. H. (2000), “Nasty data: unruly, ill-mannered observations can ruin your analysis (Chapter 15, pp. 393). In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, Cambridge University Press.
- Mahoney T., « Economic foundation of strategy », Sage Publications, USA.
- Matalon, B. & R. Ghiglione (1998), « Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique », 6^{ème} éd. Armand Colin.
- Mehdi, A. (2012), “L'ouverture commerciale de l'Algérie : apports et limites d'une approche en terme d'économie politique du protectionnisme », *Revue Tiers Monde*, vol 2, n°210, p 51- 68.
- Mekidèche, M. (1983), « Le secteur des hydrocarbures », Alger, Office des Publications universitaires.
- Ménard, C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue Economique*, 48, p. 741-750.
- Ménard, C. (1996), «Inside the black box: the variety of hierarchical forms», in *Transaction costs and beyond*, ed J. Groenwegen, p149-169.
- Ménard, C. (1994), *Comportement rationnel et coopération: le dilemme organisationnel*, *Cahiers d'Economie Politique*, vol 24-25.

- Ménard, C. (1990), «L'économie des organisations», Editions La Découverte, Paris.
- Ménard C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », Revue Economique, vol 48, n°3, p. 741-750.
- Ménard C. (1998), « The Maladaptation of Regulation to Hybrid organizational Forms », International Review of Law and Economics, vol.18, n°4, p.403-417.
- Ménard C. (2000), « Enforcement procedures and governance structures : what relationship ? », dans Ménard (ed.), Institutions, Contracts and Organizations, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, USA, p. 234-353.
- Ménard C. (2002), « Règles concurrentielles et formes organisationnelles hybrides », à paraître dans Bienaymé (ed.), Les Nouvelles approches de la Concurrence, Economica, Paris.
- Meniari, A. (2006), « Le premier Salon de l'externalisation en Algérie prochainement à Alger », la nouvelle république, lundi 27 novembre, consulté le 4 janvier 2007 sur <http://www.lanouvellerepublique.com>
- Michelat G. " Sur l'entretien de l'entretien non-directif en sociologie, Revue française de sociologie XVI, 1975, p. 229-247.
- Monteverde, K. (1997), "Mapping the competence boundaries of the firm: applying resource based strategic analysis.", in H. Thomas, D. O'Neal & M. Ghertman (Eds.), Strategy, structure and style (p. 383). Chichester: John Wiley & Sons.
- Montmorillon, de B. (1989), «Vers une reformulation de la théorie du groupe», Revue d'Economie Industrielle, n°47, p14-26.
- Montgomery, C.A (1995), « Ressources in an evolutionary perspective : a synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy.
- Michaux, V. (2005a), « Performance collective et organisationnelle dans les situations de coordination à distance : construction d'une grille d'analyse », Congrès AIMS/PESOR, 30 septembre, Paris.
- Michaux,V. (2005b), "Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels" parue dans Revue de gestion des ressources humaines, n° 58 octobre/novembre/décembre, p.45-63.
- Milgate M. (2004), « Partenariats, externalisation et lean organisation : l'alliance des performances », ed Maxima, Paris.
- B. Miles, A. Michael Huberman (2005), "Analyse des données qualitative", De Boeck Supérieur.

- Montigny, P. (2010), « Appels d'offres internationaux : les règles du jeu sont faussées », *Revue Géoéconomie*, janvier, n° 52, p 7-21.
- Montgomery, C.A. & Wernerfelt B., (1988), "Diversification, Ricardian Rents and Tobin'q", *RAND Journal of Economics*, Vol 19, p. 623-632.
- Moreau, F. Afplane (2003), « L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation », ed INSEP Consulting, Paris.
- Mucchielli, A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Editions Armand Colin.
- Nelson R. & Winter S. (1982), «An evolutionary theory of economic change», Harvard University Press, Cambridge.
- Nooteboom, B. (1993), «Research note : an analysis of specificity in transaction cost economics», *Organization Studies*, vol 14, n°3, p. 443-451
- Palay, T. (1984), «Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting», *Journal of Legal Studies*, vol XII, n°2, p. 265-287.
- Pardoux, F. (1990), «Le partenariat client-fournisseur dans l'industrie: une stratégie achats à utiliser sélectivement», *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol.9, n°2, p. 47 -58.
- Penrose, E. (1959), « The theory of the growth of the firm », John Wiley (traduction française en 1963.
- Peteraf, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, n°14, p. 179-191.
- Poppo, L. et T. Zenger (1998), « Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy in information services », *Strategic Management Journal*, n°19, p 853-877.
- Porter, M. (1999), « L'avantage concurrentiel », ed Dunod, Paris.
- Picard, P., J-P Tang-Taye & Grogeoi (2004), « Externalisation et performance de la chaîne logistique : le cas de PME à l'île de la réunion », *Logistique & management* n° 2, vol12.
- Pires, A. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », un article publié dans l'ouvrage sous la direction de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, « La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques », pp. 113-169. Première partie : Épistémologie et théorie. Montréal : Gaëtan Morin, Éditeur, 405 p.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, May-June, p79-91.

- Quélin, B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », RFG n° 143, vol 29, mars-avril, p13-26.
- Quélin, B. (1997), « L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction », Réseaux, juillet-août, n°84, p 67-92.
- Quélin, J. B. (1996), « Coopération inter-entreprises et création de ressources », in Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle, J.L.Ravix (ed.), Ed du CNRS
- Quinn, J. (1999), "Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities", Sloan Management Review, 15 July.
- Quinn, J. & F. Hilmer (1994), « Strategic outsourcing », Sloan Management Review, Summer, p 43-55.
- Quivy, R. & L. Van Campenhoudt (1995), « Manuel de recherche en sciences sociales », ed Dunod, Paris.
- Rebah, A. (2006), « Sonatrach : une entreprise pas comme les autres », Alger, Casbah Éditions.
- Reix, R. (1995), « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p17-28.
- Renard, I. (2004), « Externalisation- Pourquoi Comment ? », ed Organisation, Paris.
- Reve, T. (1990), "The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts", in The Firm as a Nexus of Treaties, ed M. Aoki, SAGE, London
- Rothaermel F.T., M.A. Hitt and A.J. Lloyd (2006), "Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance", Strategic Management Journal, Published online 13 September in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
- Ring, P. S. & A. H. Van de Ven (1992), Structuring Cooperative Relationships between Organizations, Strategic Management Journal, Vol. 13, p 483-498.
- Sabourin, P. (1993), « La régionalisation du social: une approche de l'étude de cas en sociologie », Revue Sociologie et sociétés, vol. XXV, no 2, automne, p. 69-82. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Saunders, C., M. Gebelt & Q. Hu (1997), "[Achieving success in information systems outsourcing](#) », California Management Review 39 (2), p.63-79.
- Sekiou, Blandin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis & Chevalier (2001), « Gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, De Boeck Université, Montréal.
- Sérieyx, H. (2000), « L'externalisation, mode ou nécessité ? », ed Economica, Paris.

- Scarbrough, H. (1995), "Black boxes, Hostages and Prisoners.", *Organization Studies*, vol. 16, n° 6, p. 991-1019.
- Stalk, G., P. Evans & Lawrence E. Shulman (1992), "Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, March- April.
- Scouarnec, A. & F. Silva (2006), « quels modèles de management des ressources humaines en euro-méditerranée », *RFG* n° 166, vol 32, aout/septembre.
- Steensma H.K & K.G. Corley (2001), "Organizational Context as a Moderator of Theories on Firm Boundaries for Technology Sourcing", *Academy of Management Journal*, Vol 44, p.271-291.
- Stuckey, J. & D. White (1993), "When and when not to vertically integrate", *Sloan Management Review*, vol 34, n°3, p.71-83.
- Teng, J., M. J. Cheon & V. Grover (1995), «Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoric discrepancy model», *Decision Science*, vol. 26, p. 75-103.
- Tanguy, H. (1996), « Décentralisation et contractualisation interne », *Cohérence, Pertinence, Evaluation, Economica*, Paris.
- Teece, D., G. Pisano & A. Shuen (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, n°18, p. 509-533.
- Teece D. J., Rumelt R., Dosi G. & Winter S. (1994), Understanding corporate coherence: Theory and evidence, *J. of Eco. Behavior & Org.*, n°23, p 1-30.
- Thiétart R.A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod.
- Ulset, S., (1996), "R&D outsourcing and contractual governance: An empirical study of commercial R&D projects.", *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, n° 30, p. 61-82.
- Wernerfelt B. & Karnani A. (1987), "Competitive Strategy Under Uncertainty.", *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2. Mar. - April, p. 187- 194.
- Walker G. & D.Weber (1984), "A transaction cost approach to make or buy decisions" *Academy of management* n° 30, p.589 - 596.
- Willcocks, L. (1999), « l'externalisation maîtrisée des systèmes d'information », in *l'Art de l'entreprise globale*, Village Mondial.
- Willcocks, L. & M. Lacity (1998), "Strategic sourcing of Information Systems: perspectives and practices, John Wiley, Chichester.
- Willcocks, L. et C. J. Choi (1995), «Co-operative partnership and total IT outsourcing: from contractual obligation to strategic alliance», *European Management Journal*, vol 13, 67-78.

- Willcocks, L., G. Fitzgerald et D. Feeny (1995), «Outsourcing IT : the strategic implications», Long Range Planning, vol. 28, no 5, 59-70
- Williamson, O. E. (1998), "Trusting relationships", Global Telephony, April, p38-48.
- Williamson, O. E. (1996), "The Mechanism of Governance", Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1994), « Transaction Cost Economics and Organization Theory », dans Smelser & Swedberg (eds.), The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, Princeton, p.77-107.
- Williamson, O. E. (1993a), "Calculativeness, trust and economic organization", Journal of Law and Economics, vol. 36, p 453-486.
- Williamson, O. E. (1993b), "Transaction cost Economics and Organization Theory", Industrial and Corporate Change, vol.2, n°2.
- Williamson, O. E., (1985), "The economic institutions of capitalism", New York: The Free Press.
- Williamson, O.E., (1979), Transaction-cost economics: the Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, october, p. 233-261.
- Williamson, O. E., (1975), "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1971), "On the vertical integration of production: Market failure considerations", American Economic Review, LXI(2), p.112-123.

Document institutionnels

- Journal officiel de la République algérienne, décret no 63-491 du 31 décembre 1963 portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures, publié le 10 janvier 1964.- 472 -
- Journal officiel de la République algérienne, décret no 66-296 du 22 septembre 1966 portant modification des statuts de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures, publié le 30 septembre 1966.
- Journal officiel de la République algérienne, décret no 71-11 du 24 février 1971, portant sur la nationalisation des hydrocarbures.
- Journal officiel de la République algérienne, décret du 16 décembre 1979 qui intègre les instituts technologiques à la fonction publique, sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur.
- Ordonnance portant sur la création des « instituts de technologies, promulgué le 26 décembre 1969.
- Ordonnance (no 71-22) émise le 12 avril 1971 portant sur le cadre de l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures liquides.
- La loi sur les hydrocarbures, loi 86-14 du 19 août 1986.
- Loi sur les hydrocarbures du 4 décembre 1991
- Les dispositions de la loi de 17 juillet 2005.
- Annuaire de l'énergie et des mines, consulté le 18 février 2007 sur le site du ministère de l'énergie et des mines, www.mem-algerie-org,

Documents internes entreprise

- Sonatrach (1994), Sonatrach a trente ans, 1963-1993
- Le Processus de modernisation de SONATRACH, document interne, 1992.
- Sonatrach, rapports annuels, de 2002 à 2013
- www.sonatrach.dz.
- Sonatrach (2005), Notes d'orientation du PMT 2006-2010 et plan 2006 Ressources humaines, le 1 août 2005, Alger

- Sonatrach/Liquefaction et Transformation des Gaz, Historique du projet de rénovation des complexes GNL jusqu'à la signature des contrats, mardi 22 décembre 1992.
- Sonatrach/LTH, Bilan des campagnes de recrutement de cadres universitaires 1989-1999 ,avril 2000.
- Sonatrach/LTH, Département des ressources humaines, Induction, circulaire d'application N07.06.3 du 4 juin 2000

Sites Internet

- Site de Sonatrach
- Site du ministère de l'Énergie et des Mines
- Site de la présidence
- Site du ministère de l'enseignement supérieur.

**Annexe n° 1 : Quelques caractéristiques de l'échantillon interrogé
sur la perception de l'Externalisation en Algérie (Préenquête 2008)**

| N° | Nom de l'entreprise | Activité | Localité | Nb. interrogés |
|-----------|----------------------------|--|------------------|-----------------------|
| 1 | ENIP | Pétrochimie | Skikda | 2 |
| 2 | SOTRAZ | Transport | Oran | 4 |
| 3 | ALFON | Fonderie | Oran | 2 |
| 4 | DML | Maintenance industrielle | Laghouat | 2 |
| 5 | GL1K | Liquéfactions du gaz naturel | Skikda | 4 |
| 6 | BATENCO Ouest | Bâtiment & Engineering | Oran | 4 |
| 7 | INDUS PAINT | Sablage et Peinture de tuyauterie | Alger | 2 |
| 8 | RA1K | Raffinage de pétrole | Skikda | 4 |
| 9 | RA1Z | Raffinage de pétrole | Arzew | 4 |
| 10 | Etablissement Kharroubi | Prestations hôtelière et restauration | Tiaret | 2 |
| 11 | SOMIK | Maintenance industrielle | Skikda | 4 |
| 12 | SARL SAMI | Montage tuyauterie des réseaux pour produits spéciaux et réseaux anti-incendie | ZI Arzew Oran | 2 |
| 13 | TARSI Annaba | Montage bac et accessoires | Annaba | 2 |
| 14 | GL2Z | Liquéfactions du gaz naturel | Oran | 2 |
| 15 | ETB Boudebza Abbes | Réalisation des travaux de Génie civil | Skikda | 2 |

| | | | | |
|----|----------------------------------|---|---------|---|
| 16 | SARL PGI | Pétrogaz Industrie, Engineering & Construction | Oran | 2 |
| 17 | ETBG Belhouz | BTP | Oran | 2 |
| 18 | SITEL | Télécommunication | Tlemcen | 2 |
| 19 | BATICIC Hussein Dey | Fabrication, transport et montage de Bac | Alger | 2 |
| 20 | SARL EQUIPROCESS | Prestations et réalisations industrielles | Oran | 2 |
| 21 | EEG Benkouar | Travaux de basse tension et d'éclairage extérieur | Médéa | 2 |
| 22 | ECTS | Contrôle radiographique des joints de soudure | Skikda | 2 |
| 23 | Massiwel Process Industrie | Maintenance industrielle et montage d'équipements | Oran | 2 |
| 24 | ETB-TCE Bendjamaa Brahim | BTP | Skikda | 2 |
| 25 | SARL PETRO- INDUSTRIE ALGERIE | Fourniture d'équipements spécifiques | Oran | 2 |
| 26 | HELIOS | Production de Helium | Oran | 2 |
| 27 | PROMECH Annaba | Production mécanique et chaudronnerie | Skikda | 2 |
| 28 | ONML Skikda | Métrologie | Skikda | 2 |
| 29 | ENERGYCA | Maintenance, Nettoyage Industriel et travaux de génie civil | Annaba | 2 |
| 30 | STM Salim Kenniche | Soudage et travaux de | Skikda | 2 |

| | | | | |
|----|------------------------------|--|-------|---|
| | | maintenance | | |
| 31 | SGS Qualitest Algérie SPA | Surveillance industrielle | Alger | 2 |
| 32 | SARL PGI | Pétrogaz Industrie, Engineering & Construction | Oran | 2 |
| 33 | SARL ISS | Sécurité industrielle | Oran | 2 |
| 34 | ETMA | BTP | Saida | 2 |
| 35 | SPA ICER | Etudes et installations en électricité industrielle | Alger | 2 |
| 36 | DALI Lahlou | Artisanat marbre | Oran | 2 |
| 37 | SARL SOBECOH | bâtiments TCE & Hydraulique | Oran | 2 |
| 38 | ALFATRON | Prestations et fournitures informatique | Oran | 2 |
| 39 | GL4Z | Liquéfactions du gaz naturel | Oran | 2 |
| 40 | SARL ALFEC | Installation frigorifique et climatisation industrielle | Oran | 2 |
| 41 | SOMIZ | Maintenance Industrielle | Oran | 2 |
| 42 | GL1Z | Liquéfactions du gaz naturel | Oran | 4 |

I- Présentation de l'entreprise

En mettant (+) pour l'augmentation et (-) pour la baisse, veuillez mentionner l'évolution de votre résultat de fin d'année

| 2007/2006 | 2008/2007 | 2009/2008 | 2010/2009 | 2011/2010 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | |

Y a-t-il eu une : Amélioration continue Stagnation Dégradation

Quelles sont les fonctions stratégiques qui constituent votre cœur de métier ?

- Production Informatique
- Maintenance Logistique
- Gestion des Ressources Humaines Finance et Comptabilité
- Moyens généraux (Hygiène/ Sécurité/ entretien espace vert) Etudes
- Autres (précisez)

Quels sont les outils de contrôle de gestion que vous utilisez ?

- Comptabilité générale tableaux de bord
- Gestion budgétaire comptabilité analytique
- Analyse financière Autres (précisez)

II- Compréhension spontanée du terme « EXTERNALISATION » ou Business Process Outsourcing (B.P.O) et son application dans l'entreprise :

Connaissez-vous le terme « Externalisation » ? Oui Non

Parmi les expressions suivantes veuillez nous préciser celle(s) qui définit (ssent) le terme « externalisation » ?

Délégation d'une fonction ou d'une opération auparavant internalisée à une autre entreprise.

Sous-traitance. Faire faire ce qu'on pourrait faire soi même.

Avoir recours à un prestataire de service spécialisé. Se recentrer sur son métier de base.

Réduire son effectif et tendre vers une organisation plate. Autre (précisez)

.....

.....

Veuillez apporter vos réponses aux questions ci-dessous sachant que dans une opération d'externalisation le prestataire de service assure lui-même le management de l'activité externalisée, pouvant être auparavant internalisée par votre entreprise, contrairement à une opération de sous-traitance où l'entreprise cliente assure le management de l'activité sous-traitée.

Votre entreprise a-t-elle eu recours à l'externalisation ? **Oui** **Non**

L'entreprise a-t-elle eu recours à une aide externe pour préparer sa décision d'externalisation ? Oui Non

La Direction Générale et la direction de la fonction externalisée étaient-elles d'accord pour lancer le processus d'externalisation ? Oui Non

La DG informe-t-elle le personnel de l'application d'une opération d'externalisation?

Oui Non

Par quel moyen ?

Par voie d'affichage Réunions Messagerie (Intranet, internet, etc)

Autres (précisez)

La DRH prépare-t-elle le personnel à une telle opération ? Oui Non

Quels sont les actions de GRH effectuées suite à une opération d'Externalisation ?

Réduction d'effectifs Reconversion Formation Autres (précisez)

Précisez parmi les coûts suivants ceux que vous prenez en compte pour décider une opération d'Externalisation ?

Coûts de recherche du prestataire de service Coûts de contractualisation

Coûts de management du prestataire prestataire Coûts de changement du

Coûts de réintégration de la fonction externalisée Autres (précisez)

Quelles sont les motivations de votre entreprise à adopter ce choix?

Augmenter sa flexibilité.

Réduction de coûts.

Réallouer des ressources financières économisées dans le cœur de métier

Amélioration de la qualité

Stratégie d'organisation plus efficace

Accès à des compétences complémentaires

Réduction des délais de réalisation

Augmenter sa performance

Autres (précisez)

.....
.....

Sachant qu'il peut y avoir plusieurs attentes de la DG d'une opération d'externalisation, veuillez nous préciser le type d'attentes dominantes:

| | Oui | Non | Ne sais pas |
|--|-----|-----|-------------|
| Attentes essentiellement budgétaires | | | |
| Attentes essentiellement stratégiques (une volonté offensive de compétitivité commerciale concurrentielle) | | | |

Quels sont d'après vous les principaux freins à l'externalisation ?

Les conséquences sur l'organisation interne

Le coût trop élevé

La perte de maîtrise du service externalisé

La gestion du personnel touché par l'externalisation

Le manque d'informations relatives à l'externalisation

La contrainte de devoir s'engager durablement avec un prestataire externe

La perte de confidentialité des informations

La baisse de la qualité de service

Autres (précisez)

Selon vous quels sont les facteurs déclencheurs de l'externalisation dans votre entreprise

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| La perception de coûts internes excessifs | | |
| La réalité de coûts internes excessifs | | |
| La perception d'une fonction peu flexible | | |
| La réalité d'une fonction peu flexible | | |
| Incompréhension (latente ou explicite) DG / direction de la fonction | | |
| Trop de projets importants en attente du fait de la pénurie, de l'indisponibilité de personnel qualifié en interne | | |
| Trop de projets importants en attente du fait de l'incompétence du personnel en interne | | |
| Politique d'entreprise de recentrage sur le métier de base | | |
| L'obsolescence technologique des moyens internes | | |
| Lassitude ou inquiétude face à la difficulté de maîtriser l'innovation technologique | | |
| Proposition de la direction de la fonction | | |
| Effet de mode en management | | |
| La conviction de la DG sur la réversibilité possible de l'externalisation de la fonction | | |
| Contraintes d'internationalisation des activités et des marchés de l'entreprise = éclatement géographique des infrastructures, des sites et des usagers..... | | |
| Croissance des volumes inabsorbables | | |
| Transformer la fonction qui va être externalisée en avantage concurrentiel | | |
| Faire passer par l'externalisation une solution mal vue en interne = contourner les résistances internes | | |
| L'entreprise ne détient pas des ressources suffisantes dans l'activité externalisée | | |
| Contraintes externes trop fortes pour les compétences internes | | |
| Une externalisation antérieure réussie | | |

| | | |
|--|--|--|
| La fonction était en perte régulière de fiabilité | | |
| La connaissance d'externalisation à succès et largement médiatisées | | |
| L'existence d'une offre de prestation mature et fiable (Evolution de l'offre des prestataires dans l'activité externalisée) | | |
| La perception d'une fonction interne contribuant trop peu à la performance de l'entreprise | | |
| La réalité d'une fonction interne contribuant trop peu à la performance de l'entreprise (Faible degrés de proximité de l'activité externalisée avec le cœur de métier de l'entreprise) | | |
| La volonté de bénéficier, en permanence et au coût optimum, des meilleurs solutions et pratique disponibles sur le marché | | |
| La volonté de transformer des coûts fixes en coûts variables | | |
| Autres (précisez) | | |

III- Le management du processus dynamique de l'externalisation

Nous nous baserons sur le phasage-découpage du processus d'externalisation en 10 étapes, ou moments pour répondre aux questions qui suivent:

1 : émergence des facteurs initialisant la démarche d'externalisation

2 : explicitation de la volonté d'affronter l'alternative

3 : étude multidimensionnelle de l'alternative

3a- étude économique

3b- étude technique

3c- étude humaine et sociale

3d- étude organisationnelle

4- décision d'externaliser (attentes et motivations, périmètre, durée,)

5- appel au marché et choix du ou des prestataires de services

6- formalisation et contractualisation des engagements

7- mise en œuvre de la solution, préparation et conduite opérationnelle du projet

7a- mise en œuvre technique

7b- mise en œuvre organisationnelle (communication, formation, préparation des changements,...)

8- mise en application de l'externalisation

9- gestion de l'externalisation

9a- fonctionnement et utilisations des prestations

9b- gestion du partenariat et liaisons opérationnelles avec le reste des structures internalisées

10- mesure et décision

10a- en cours du contrat

10b- en fin de contrat (réversibilité ou reconduction)

1- Veuillez préciser le degré d'importance de chaque étape dans le processus d'externalisation, dans les deux cas suivants en mettant X si vous pensez que OUI. (Plusieurs réponses sont possibles bien évidemment).

A. Dans le cadre d'une externalisation totale

| Etapes → | 1 | 2 | 3a | 3b | 3c | 3d | 4 | 5 | 6 | 7a | 7b | 8 | 9a | 9b | 10a | 10b |
|---------------------------------------|---|---|----|----|----|----|---|---|---|----|----|---|----|----|-----|-----|
| Cette étape est une étape-clé | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cette étape est toujours sous-estimée | | | | | | | | | | | | | | | | |

B. Dans le cadre d'une externalisation partielle

| Etapes → | 1 | 2 | 3a | 3b | 3c | 3d | 4 | 5 | 6 | 7a | 7b | 8 | 9a | 9b | 10a | 10b |
|---------------------------------------|---|---|----|----|----|----|---|---|---|----|----|---|----|----|-----|-----|
| Cette étape est une étape-clé | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cette étape est toujours sous-estimée | | | | | | | | | | | | | | | | |

2. Les acteurs et le succès d'une opération d'externalisation

Considérons les catégories d'acteurs suivants :

L'entreprise cliente (E.C) : regroupe les acteurs qui décident l'externalisation. Elle peut être la Direction Générale ou par délégation la direction de la fonction externalisée.

Le prestataire de services (P.S).

- Le succès économique de l'opération d'externalisation passe impérativement par la qualité et la compétence de :

| | Oui | Non |
|-----|-----|-----|
| E.C | | |
| P.S | | |

Observons ces acteurs dans les différentes étapes du processus d'externalisation, dans son déroulement :

- Pensez-vous que la participation active et forte de tel acteur à telle étape est un facteur-clé et déterminant qui conditionne le succès de l'opération d'externalisation (mettez X si vous pensez que Oui, sachant que plusieurs réponses sont possibles)

A. Dans le cadre d'une externalisation totale

| Etapes → | 1 | 2 | 3a | 3b | 3c | 3d | 4 | 5 | 6 | 7a | 7b | 8 | 9a | 9b | 10a | 10b |
|----------|---|---|----|----|----|----|---|---|---|----|----|---|----|----|-----|-----|
| E.C | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P.S | | | | | | | | | | | | | | | | |

B. Dans le cadre d'une externalisation partielle

| Etapes → | 1 | 2 | 3a | 3b | 3c | 3d | 4 | 5 | 6 | 7a | 7b | 8 | 9a | 9b | 10a | 10b |
|----------|---|---|----|----|----|----|---|---|---|----|----|---|----|----|-----|-----|
| E.C | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P.S | | | | | | | | | | | | | | | | |

3- Le choix du prestataire de service

Comment procédez-vous dans la recherche de vos prestataires de service ?

Appel d'offres simple

Appel d'offres avec présélection

Gré à gré

Sélection directe du prestataire autres (précisez)

Quels sont les critères que vous retenir dans la sélection du prestataire ?

Expérience dans l'activité externalisée Taille de l'entreprise du prestataire

Capacité matérielle Capacité financière Capacité à respecter les délais

Prix proposé Prix après négociation Compétence managériales

Satisfaction des clients actuels Approche de résolution des problèmes impliquant le client

Réputation sur le marché Impression générale Flexibilité et polyvalence Autres

(précisez)

Précisez le nombre de prestataires consultés à la phase technique :

Précisez le nombre de prestataires retenus à la phase commerciale :

Le prestataire principal retenu avait-il déjà travaillé pour l'entreprise auparavant ?

Toujours parfois jamais

Les prestataires de service retenus sont-ils des leaders du marché dans le domaine externalisé ?

Toujours parfois jamais

La DG et la direction de la fonction externalisée étaient-elles d'accord pour choisir le prestataire de service ? Oui Non

4. Les facteurs impactant le coût d'externalisation

1- Spécificité transactionnelle

- Si vous deviez changer de prestataire de service, à combien de mois estimez-vous approximativement la durée nécessaire ?mois.
- Si vous deviez changer de prestataire, les coûts qui seraient occasionnés vous sembleraient-ils :
 - Négligeables Faibles Modérés Importants Rédhitoires
- Si vous deviez réintégrer l'activité externalisée, à combien de mois estimez-vous approximativement la durée nécessaire ?mois.
- Si vous deviez réintégrer l'activité externalisée, les coûts qui seraient occasionnés vous sembleraient-ils :
 - Négligeables Faibles Modérés Importants Rédhitoires

2- Spécificité foncière

| | |
|--|---|
| Quelle a été votre situation financière à la signature du contrat d'externalisation? | <input type="checkbox"/> déficitaire <input type="checkbox"/> équilibrée <input type="checkbox"/> bénéficiaire |
| Quel a été l'état du marché à la signature du contrat d'externalisation? | <input type="checkbox"/> en décroissance <input type="checkbox"/> stable <input type="checkbox"/> en croissance |
| Quel a été le degré de concurrence à la signature du contrat d'externalisation? | <input type="checkbox"/> faible <input type="checkbox"/> modérée <input type="checkbox"/> forte |

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, dans quelle mesure l'activité qui allait être externalisée :

| | Très peu | Peu | Modérément | Fortement | Très fortement |
|--|----------|-----|------------|-----------|----------------|
| Contribuait-elle à la rentabilité de votre | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| entreprise ? | | | | | |
| Etait-elle intégrée au sein de l'entreprise (possédait de nombreux liens opérationnels avec les activités) ? | | | | | |
| Permettait-elle à votre entreprise de se différencier de ses concurrents ? | | | | | |
| Etait-elle considérée comme une activité stratégique pour votre entreprise ? | | | | | |
| Etait-elle considérée comme une activité standardisée et aisément maîtrisable ? | | | | | |

3- Incertitude interne

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, le prestataire de service vous semblait-il :

| | Très facile à évaluer | Facile à évaluer | Assez facile à évaluer | Difficile à évaluer | Très difficile à évaluer |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------------|---------------------|--------------------------|
| En matière de compétences ? | | | | | |
| Compétitivité au niveau des coûts ? | | | | | |
| Solidité financière ? | | | | | |
| Réputation ? | | | | | |

4- Incertitude externe

- Au moment de la signature du contrat d'externalisation, vos besoins futurs en ce

qui concerne l'activité externalisée vous semblaient-ils :

| | Très facile à évaluer | Facile à évaluer | Assez facile à évaluer | Difficile à évaluer | Très difficile à évaluer |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|
| En matière de performance ? | | | | | |
| En matière de niveau d'activité ? | | | | | |
| En matière de technologie ? | | | | | |
| En matière de compétences humaines ? | | | | | |

5- Expérience de l'externalisation

- L'activité avait-elle déjà été externalisée avant de signer le contrat d'externalisation en cours ? Jamais Parfois Souvent
- Si oui, veuillez préciser la part approximative du budget d'externalisation de l'activité avant le contrat en cours?
- Mis-à-part cette activité, avez-vous externalisé d'autres activités auparavant ? mettez (X) dans la case adéquate

| Activités | Pas d'externalisation (1) | Exter. Sélective < 80% (2) | Exter. Totale (3) |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|
| Moyens Généraux | | | |
| Maintenance | | | |
| Informatique | | | |
| GRH | | | |
| Production | | | |
| Etudes | | | |
| Logistique | | | |

| | | | |
|-------------------|--|--|--|
| Autres (précisez) | | | |
|-------------------|--|--|--|

6- Durée contractuelle

- Quelle est la durée du contrat d'externalisation ?

7- Densité contractuelle

- Quel est le montant du projet d'externalisation ?
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à la gestion du prestataire, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service
 - Comités bipartites avec réunions régulières
 - Pénalités de retard en cas de dépassement des délais contractuels
 - Autres (veuillez préciser)
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à l'adaptation à l'environnement, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Adaptation de la prestation au niveau réel de votre activité avec volume minimum garanti au prestataire
 - Elargissement du périmètre d'externalisation prévu dans le contrat par un échéancier prédéterminé
 - Evolution de la technologie vers les standards du marché
 - Clause de remise en concurrence annuelle du prestataire
 - Autres (veuillez préciser)
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à l'évolution des prix, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Clause de type « prix fixe » (déterminé à la signature du contrat)
 - Clause de type « coût plus marge »
 - Indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché
 - Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce au benchmarking
 - Engagement de marge envers le prestataire et partage des gains (en cas de marge supérieure réalisée) ou des pertes (en cas de marge inférieure réalisée)
 - Indexation de la rémunération du prestataire sur le chiffre d'affaire qu'il permet

à votre entreprise de réaliser

- Autres (veuillez préciser)
- Parmi les mesures et clauses suivantes ayant trait à la sortie du contrat, lesquelles figurent dans votre contrat ? (plusieurs réponses possibles)
- Possibilité de rupture unilatérale du contrat de votre part et sans indemnité
- Réversibilité matérielle et assistance du prestataire à la fin du contrat (possibilité de rachat des installations ou du matériel du prestataire)
- Résiliation du contrat en cas de faute grave du prestataire
- Autres (veuillez préciser)

8- Coûts de transaction ex post

- Combien de personnes la cellule interne du suivi du contrat d'externalisation et de la relation avec le prestataire comprend-elle en moyenne ?
- A combien évaluez-vous approximativement le coût annuel moyen du suivi de la relation d'externalisation (suivi juridique et technique) ?

9- Performance

- Par rapport au montant initial prévu pour le contrat (mise en œuvre + prestations récurrentes) est-ce que le budget global réel de l'opération lui est :

supérieur égale inférieur

- Si cette externalisation devait produire des gains financiers (économie de coûts), par rapport aux attentes, les résultats obtenus en réalité ont été :

Gains nettement supérieurs aux objectifs initiaux

Gains proches des objectifs initiaux (10 - 15% d'écart)

Gains réels mais nettement inférieurs aux objectifs initiaux

- La DG de l'entreprise a-t-elle été satisfaite de cette opération ?

De 1 pas du tout à 7 tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

- Sur le plan contractuel quelle ont été les résultats obtenus :

- Le contrat (préparation et réalisation de l'opération d'externalisation) est allé à son terme (initialement prévu) sans dénonciation formelle
- Le contrat a été étendu avant l'échéance initiale (extension du périmètre externalisé)
- Le contrat a produit tous les effets attendus par l'entreprise cliente
- Le contrat a produit les principaux effets¹³² attendus par l'entreprise cliente
- Le contrat a financièrement enrichi « in fine » les deux partenaires
- Le contrat a été réalisé conformément à l'état de l'art
- Aucune pénalité n'a été facturée au prestataire

¹³² Ces effets peuvent être économiques (compétitivité accrue, pouvoir de marché,...), organisationnels (flexibilité, simplification, ...), sociaux (gestion de la main-d'œuvre, ..), ...

IV – Les facteurs clés de succès d'une opération d'externalisation

Le succès d'une opération d'externalisation peut être envisagé comme le résultat espéré, la conséquence et la sanction positive d'une construction complexe. Une telle opération est, réalisée avec des facteurs-clés essentiels et d'autres facteurs utiles, mais dont l'absence ou la faiblesse peuvent néanmoins cohabiter avec le succès global de l'opération.

Le tableau ci-dessous présente un ensemble de facteurs, **veuillez nous mentionner les facteurs-clés de succès selon vous** en mettant « C » dans la première colonne et classez ensuite ces facteurs par ordre d'importance dans la deuxième colonne en partant du chiffre 1 pour le plus important. (Merci d'essayer de classer au moins les 7 premiers facteurs clés).

| | Classement de 1 à n |
|--|------------------------|
| La compréhension des motivations et des objectifs de l'EC par le PS | |
| La compréhension de l'environnement économique (contexte, secteur, ...) de L'EC par le PS | |
| La définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par l'EC avant la contractualisation avec le PS. | |
| La qualité du formalisme juridique du contrat (La qualité du cahier des charges) | |
| L'exhaustivité du contrat (tous les cas de conflits sont prévus, une clause de réversibilité très encadrée,...) | |
| Le recours à un maximum de composants technologiques standards | |
| Le réalisme des objectifs de l'EC | |
| La maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé. | |

| | |
|---|--|
| L'anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation (réduction d'effectifs, reconversion, formation, ...) | |
| Le pilotage du PS par l'EC (coordination, contrôle, ...) | |
| L'efficience du management de projet (mise en œuvre de l'opération) | |
| Les liens (interfaces) entre le périmètre externalisé et le reste internalisé | |
| La compétence technique du PS (Le professionnalisme) | |
| La compétence organisationnelle de l'EC | |
| L'avant-gardisme technologique des solutions mises en œuvre. | |
| La fiabilité éprouvée des technologies et techniques utilisées dans les prestations fournies | |
| La pression produite par des phénomènes externes aux échéances incontournables (crise politique, pénurie de composants,....) | |
| La solidité financière du PS | |
| Les références antérieures du PS (l'expérience) | |
| Le maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de l'EC | |
| Un engagement de la part du PS sur les résultats | |
| Une attitude coopérative de la part de l'EC et du PS plutôt qu'une stricte relation « client / prestataire de service ». (Le co-pilotage du projet) | |
| La maîtrise de l'impact du projet sur le système d'informations de l'EC | |
| La qualité de la communication sur le projet dans l'EC. | |
| Une variabilité du coût de la prestation selon une unité d'œuvre définie au préalable | |
| Une durée de contrat d'au moins 3 ans | |
| Ne pas vouloir se débarrasser d'une fonction ou service en l'externalisant | |
| Autres (précisez) | |

La relation entre le succès de l'externalisation et l'internalisation antérieure

Pensez-vous que la maîtrise antérieure, par les anciennes compétences internes, de la fonction externalisée actuellement est :

| | | | |
|--|------------|------------|--------------------|
| | Oui | Non | Ne sais pas |
|--|------------|------------|--------------------|

| | | | |
|--|--|--|--|
| Une condition de succès de l'externalisation | | | |
| Une condition impérative pour déceler les tentations d'opportunisme du prestataire de services | | | |

V- Vous connaître

Sexe : Masculin Féminin

Votre adresse e-mail :

Précisez vos qualifications (diplômes obtenus) :

Ancienneté : moins de 5ans 5 – 10 ans plus de 10 – 15

plus de 15 – 20 plus de 20 – 25 plus de 25 ans

Quel est le poste de travail que vous occupez actuellement ?

Votre structure de rattachement: GL1Z GL2Z GL4Z GL1K

Quel est le nombre de prestataires déjà pilotés par vous en responsabilité déléguée par votre entreprise ?

Si vous souhaitez apporter des remarques à ce questionnaire, vous pouvez le faire ci-dessous :

.....
.....
.....
.....

Merci infiniment pour le temps consacré à répondre à ce questionnaire.

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau n°1 : Définitions de l'externalisation..... | 18 |
| Tableau n°2 : Tableau comparatif entre l'externalisation et les concepts connexes..... | 28 |
| Tableau n° 3 : Les neuf critères de la décision d'externalisation..... | 65 |
| Tableau n°4 : Type d'externalisation et résultat financier de l'opération..... | 68 |
| Tableau n°5 : Les hypothèses comportementales conduisant à la contractualisation.... | 82 |
| Tableau n°6 : structure de gouvernance et régime contractuel..... | 97 |
| Tableau n°7 : structure de gouvernance et mécanismes d'adaptation..... | 98 |
| Tableau n°8 : Comparaison des trois structures de gouvernance..... | 99 |
| Tableau n°9 : principales différences entre la TCT et la théorie de l'agence..... | 104 |
| Tableau n°10 : comparaison entre les clauses de prix..... | 110 |
| Tableau n° 11 : Synthèse des hypothèses de recherche..... | 147 |
| Tableau n°12 : Répartition des questionnés selon le sexe et l'ancienneté..... | 190 |
| Tableau n°13 : Répartition des questionnés selon le poste de travail et la qualification..... | 101 |
| Tableau n°14 : Taille et forme juridique des prestataires de services..... | 191 |
| Tableau n°15 : Répartition des prestataires de services selon la propriété du capital et leur ancienneté..... | 192 |
| Tableau n°16 : Répartition des prestataires de services selon la nationalité et le domaine d'activité..... | 192 |
| Tableau n°17 : Compréhension du concept d'externalisation..... | 193 |
| Tableau n°18 : Répartition du nombre de contrats d'externalisation étudiés selon le complexe et le poste de travail de l'interrogé..... | 193 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n°19 : Fonctions externalisées et temps du recours à l'externalisation..... | 194 |
| Tableau n°20 : Fonctions externalisées et fréquence d'externalisation..... | 194 |
| Tableau n°21 : Situation financière des complexes au moment de la signature du contrat d'externalisation..... | 195 |
| Tableau n°22 : Taux de croissance du marché au moment de la signature du contrat d'externalisation..... | 195 |
| Tableau n°23 : Intensité de la concurrence au moment de la signature du contrat d'externalisation..... | 196 |
| Tableau n°24 : Les moyens d'information utilisés par la DRH..... | 197 |
| Tableau n°25 : Répartition des contrats d'externalisation par montant..... | 197 |
| Tableau n°26 : Répartition des contrats d'externalisation par durée..... | 198 |
| Tableau n°27 : Ratio des coûts de transaction sur les coûts de production..... | 199 |
| Tableau n°28 : Motivations du recours à l'externalisation..... | 199 |
| Tableau n°29 : Les attentes de la DG en matière d'externalisation..... | 200 |
| Tableau n°30 : Les principaux freins à l'externalisation..... | 200 |
| Tableau n°31 : Durée de changement du prestataire de services..... | 200 |
| Tableau n°32 : Durée de réintégration de l'activité..... | 201 |
| Tableau n°33 : Moyennes et écart-types..... | 201 |
| Tableau n°34 : Coût de changement de prestataire de services..... | 202 |
| Tableau n°35 : Coût de réintégration de l'activité..... | 202 |
| Tableau n°36 : Moyennes et écart-types..... | 202 |
| Tableau n°37 : Les principaux facteurs déclencheurs de l'externalisation..... | 203 |
| Tableau n°38 : Etapes clés du processus d'externalisation..... | 206 |
| Tableau n°39 : Les critères de choix de prestataire de services..... | 207 |

| | |
|--|-----|
| Tableau n°40 : Les procédures d'appel d'offre..... | 208 |
| Tableau n°41 : Antériorité de contractualisation entre le prestataire de service et les complexes étudiés..... | 208 |
| Tableau n°42 : Résultats de l'ACP de la Spécificité transactionnelle..... | 211 |
| Tableau n°43 : Résultats de l'ACP de la Spécificité foncière..... | 212 |
| Tableau n°44 : Résultats de l'ACP de l'incertitude interne..... | 213 |
| Tableau n°45 : Résultats de l'ACP de l'incertitude externe..... | 214 |
| Tableau n°46 : Résultats de l'ACP de l'expérience d'externalisation..... | 215 |
| Tableau n°47 : Pondération des clauses contractuelles..... | 216 |
| Tableau n°48 : Résultats de l'ACP 1 de la Densité contractuelle..... | 218 |
| Tableau n°49 : Résultats de l'ACP 2 de la Densité contractuelle..... | 218 |
| Tableau n°50 : Résultats de l'ACP des coûts de transaction ex post..... | 220 |
| Tableau n° 51: Résultats de l'ACP 1 de la Performance..... | 221 |
| Tableau n°52 : Résultats de l'ACP 2 de la Performance..... | 221 |
| Tableau n°53 : résultats du test de fiabilité de l'approche PLS..... | 222 |
| Tableau n°54 : Résultats de la validité convergente de l'approche PLS..... | 224 |
| Tableau n°55 : Résultats de la validité discriminante de l'approche PLS..... | 225 |
| Tableau n°56 : Matrice de validité discriminante..... | 225 |
| Tableau n°57 : Corrélations obtenues entre les variables latentes issues de l'approche PLS..... | 226 |
| Tableau n°58 : Valeurs de paramètres (i.e. Path coefficients)..... | 227 |
| Tableau n°59 : Valeurs des coefficients de régression R^2 | 227 |
| Tableau n°60 : Paramètres de la régression PLS1..... | 228 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n°61 : Les principaux facteurs clés de succès d'une externalisation selon les questionnés..... | 242 |
| Tableau n°62 : Les sept premiers facteurs clés de succès d'une externalisation selon les questionnés..... | 243 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure n°1 : Résultats de pré-enquête sur la perception de l'externalisation dans 42 entreprises en Algérie (2008)..... | 24 |
| Figure n°2 : Evolution de la perception de l'externalisation en France entre 1999-2003..... | 25 |
| Figure n°3 : Les modèles du Sourcing..... | 28 |
| Figure n°4 : Typologie des opérations d'externalisation..... | 32 |
| Figure n°5 : L'évolution de l'externalisation par activité et son rapprochement vers le cœur de métier..... | 38 |
| Figure n°6 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité..... | 39 |
| Figure n°7 : L'externalisation selon les activités aux Etats-Unis en 2007..... | 41 |
| Figure n° 8: Les dépenses de quelques fonctions externalisées en 2006 et en 2012..... | 43 |
| Figure n°9 : L'effet négatif du mimétisme au niveau macro-économique..... | 49 |
| Figure n° 10 : La dynamique des compétences chez les meilleurs prestataires..... | 54 |
| Figure n°11 : Les objectifs de l'externalisation..... | 55 |

| | |
|---|-----|
| Figure n°12 : Faire ou faire faire..... | 72 |
| Figure n°13 : Grille d'évaluation des capacités de l'entreprise..... | 73 |
| Figure n°14 : La firme et le marché, deux structures de gouvernance..... | 80 |
| Figure n°15 : Les facteurs humains et environnementaux dans la T.C.T..... | 84 |
| Figure n° 16 : efficacité comparée du marché et de la firme..... | 87 |
| Figure n°17 : Les coûts de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs..... | 99 |
| Figure n°18 : l'externalisation et la théorie de la ressource..... | 122 |
| Figure n°19 : un modèle de gestion des ressources et des compétences de l'entreprise..... | 128 |
| Figure n° 20 : Modèle d'analyse de l'externalisation..... | 148 |
| Figure n° 21 : Distribution des contrats d'externalisation en fonction du montant contractuel..... | 216 |
| Figure n° 22 : Nombre des personnes constituant la cellule de suivi du prestataire de services..... | 219 |
| Figure n° 23 : Coûts de suivi technique et juridique du prestataire de services..... | 219 |
| Figure n° 24 : Modèle d'analyse de l'externalisation avec résultats PLS1..... | 229 |

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Sommaire..... | I |
| Dédicace..... | III |
| Remerciements..... | IV |
| Introduction générale..... | 1 |
| Partie I : Présentation de l'Externalisation..... | 13 |
| Chapitre 1 : Panorama général sur l'externalisation..... | 15 |
| Section 1 : L'externalisation, une notion difficile à cerner..... | 15 |
| 14.1. L'externalisation : définitions et principales caractéristiques..... | 16 |
| 1.1.1. Définitions de la littérature managériale..... | 17 |
| 1.1.2. L'Externalisation et le droit civil algérien..... | 20 |
| 1.1.3. Proposition de définition de l'externalisation et ses caractéristiques..... | 22 |
| a. Les acteurs de l'externalisation..... | 22 |
| b. L'antériorité d'internalisation de l'activité..... | 22 |
| c. Le transfert de responsabilité vers le prestataire..... | 22 |
| d. Une relation contractuelle à moyen ou long terme..... | 23 |
| 1.2. La perception de l'externalisation par les managers..... | 23 |
| 1.2.1. Cas des entreprises algériennes..... | 23 |
| 1.2.2. Cas des entreprises françaises..... | 25 |
| 1.3. Externalisation et concepts connexes..... | 26 |
| 1.3.1. Externalisation et Sous-traitance : une analyse comparative..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 1.3.2. Autres concepts connexes..... | 28 |
| 1.4. L'externalisation : une forme rare d'impartition..... | 29 |
| 1.5. L'externalisation, une innovation administrative..... | 30 |
| Section 2 : La typologie des opérations d'externalisation..... | 31 |
| 2.1. La typologie principale..... | 31 |
| 2.1.1. Externalisation traditionnelle (fonctionnelle)..... | 32 |
| 2.1.2. Externalisation traditionnelle avec désintégration..... | 32 |
| 2.1.3. Externalisation stratégique avec désintégration..... | 32 |
| 2.1.4. Externalisation stratégique..... | 32 |
| 2.2. Autres typologies..... | 34 |
| 2.2.1. Typologie selon la distance entre l'entreprise cliente et son prestataire..... | 34 |
| 2.2.2. Typologie de Willcocks..... | 34 |
| Section 3 : La dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques..... | 35 |
| 3.1. La dimension stratégique..... | 35 |
| 3.2. Les formes juridiques majeures de l'externalisation..... | 36 |
| 3.2.1. Les Joint-ventures..... | 36 |
| 3.2.2. La filialisation..... | 37 |
| 3.2.3. L'essaimage..... | 37 |
| Section 4 : L'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation..... | 37 |
| 4.1. Un rapprochement vers le cœur de métier..... | 38 |
| 4.2. Evolution vers une entreprise virtuelle..... | 40 |
| 4.3. L'externalisation : Éléments de comparaison internationale..... | 40 |
| 4.3.1. L'externalisation aux Etats-Unis..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 4.3.2. L'externalisation en Europe..... | 41 |
| 4.3.3. L'externalisation en Algérie..... | 43 |
| Chapitre 2 : Facteurs d'essor, objectifs et risques de l'externalisation..... | 46 |
| Section 1 : Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation..... | 46 |
| 1.1. L'impératif de création de la valeur..... | 46 |
| 1.2 La croissance des marchés de prestation de services sous l'effet de la mondialisation des entreprises..... | 46 |
| 1.3. Le développement des technologies de l'information et de la communication..... | 47 |
| 1.4. Le benchmarking : un recours de plus en plus important..... | 48 |
| 1.5. Effet de mode et mimétisme des entreprises..... | 48 |
| Section 2 : Les principaux objectifs de l'externalisation..... | 50 |
| 2.1. Les objectifs stratégiques : le recentrage vers le cœur de métier..... | 50 |
| 2.1.1. Le cœur du métier, avantage concurrentiel de l'entreprise..... | 50 |
| 2.1.2. Un renforcement de la capacité d'innovation..... | 51 |
| 2.2. Les objectifs financiers : la réduction et le contrôle des coûts..... | 51 |
| 2.2.1. Économies d'échelle du prestataire de service..... | 51 |
| 2.2.2. Economies d'investissement pour l'entreprise cliente..... | 52 |
| 2.2.3. Des conditions moins avantageuses pour les salariés..... | 52 |
| 2.3. Les objectifs liés à la gestion et l'organisation de l'activité externalisée..... | 52 |
| 2.3.1. Une meilleure gestion de l'activité externalisée..... | 52 |
| 2.3.2. Accès à de nouvelles compétences et amélioration des compétences disponibles..... | 53 |
| 2.3.3. Une meilleure gestion de la relation avec le client..... | 53 |
| 2.3.4. La restructuration de l'activité externalisée..... | 54 |

| | |
|--|----|
| 2.3.5. Une meilleure performance de l'activité externalisée..... | 54 |
| 2.3.6. Le développement et l'utilisation de « <i>best practices</i> »..... | 55 |
| 2.4. L'importance relative des objectifs visés par les entreprises..... | 56 |
| Section 3 : Les risques inhérents à la stratégie d'externalisation..... | 56 |
| 3.1. Le risque du petit nombre et les risques du marché..... | 58 |
| 3.2. L'externalisation crée un lien de dépendance quasi-irréversible..... | 58 |
| 3.3. La perte de contrôle de l'activité..... | 59 |
| 3.4. Perte d'information et de savoir-faire..... | 60 |
| 3.5. Le risque de sous-performance ou de non-performance..... | 61 |
| 3.6. Le risque de défaillance du prestataire : la paralysie de la fonction..... | 61 |
| 3.7. Le risque social..... | 62 |
| Chapitre 3 : Décision et processus d'externalisation..... | 64 |
| Section 1 : L'analyse de la décision d'externalisation..... | 64 |
| 1.1. La place de l'activité dans l'organisation..... | 65 |
| 1.2. Le niveau de performance des services internes par rapport aux prestataires extérieurs..... | 66 |
| 1.3. Les aspects technologiques..... | 66 |
| 1.4. Les coûts liés à l'utilisation du marché..... | 66 |
| Section 2 : L'analyse de la gestion d'une opération d'externalisation..... | 66 |
| 2.1. La démarche d'externalisation..... | 67 |
| 2.1.1. Le degré d'externalisation..... | 67 |
| 2.1.2. Le choix du prestataire de services..... | 68 |
| 2.2. Le contrat d'externalisation..... | 69 |
| 2.2.1. Son rôle..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 2.2.2. Les conseils fournis en matière de contractualisation..... | 69 |
| Section 3 : L'approche managériale du processus d'externalisation..... | 71 |
| 3.1. Identification du cœur de métier..... | 71 |
| 3.2. Estimation des performances des activités..... | 73 |
| 3.3. Vérification de la faisabilité..... | 74 |
| Partie II : Cadre théorique et méthodologique..... | 75 |
| Chapitre 1 : l'apport de la théorie des coûts de transaction (T.C.T)..... | 78 |
| Section 1 : Origine et principaux concepts de la TCT..... | 78 |
| 1.4. Les travaux de Coase..... | 78 |
| 1.5. Le modèle central de Williamson..... | 79 |
| 1.6. Les principaux concepts de la TCT..... | 79 |
| 1.6.1. La transaction..... | 79 |
| 1.6.2. Les coûts de transaction..... | 79 |
| 1.6.3. La structure de gouvernance..... | 80 |
| Section 2 : Les facteurs fondateurs de la T.C.T..... | 81 |
| 2.1. La rationalité limitée..... | 81 |
| 2.2. L'opportunisme..... | 81 |
| 2.3. L'incertitude / Complexité de l'environnement..... | 83 |
| 2.4. Le petit nombre de prestataire..... | 83 |
| 2.5. Articulation des quatre facteurs..... | 83 |
| Section 3 : Les attributs des transactions et l'opérationnalisation de la T.C.T..... | 84 |
| 3.1. La spécificité des actifs..... | 84 |
| 3.1.1. La spécificité de site..... | 85 |
| 3.1.2. La spécificité des actifs physiques..... | 85 |
| 3.1.3. La spécificité des actifs humains..... | 85 |

| | |
|---|----|
| 3.1.4. La spécificité temporelle..... | 85 |
| 3.2. L'incertitude..... | 85 |
| 3.3. La fréquence..... | 86 |
| 3.4. La décision d'externalisation selon la T.C.T..... | 86 |
| 3.4.1. En matière de coûts de transaction..... | 86 |
| 3.4.2. En matière de coûts de production..... | 86 |
| Section 4 : Les risques liés aux attributs des transactions..... | 89 |
| 4.1. Spécificité des actifs et externalisation..... | 89 |
| 4.1.1. Le hold up traditionnel..... | 89 |
| 4.1.2. Le hold up sur les actifs générés par l'externalisation..... | 90 |
| 4.1.3. La standardisation des actifs transférés..... | 91 |
| 4.2. Incertitude et externalisation..... | 92 |
| 4.2.1. L'incertitude interne..... | 92 |
| a. L'incertitude interne ex ante..... | 92 |
| b. L'incertitude ex post..... | 94 |
| c. L'incertitude liée aux réactions du personnel..... | 94 |
| 4.2.2. L'incertitude externe..... | 94 |
| a. L'incertitude liée à l'évolution des marchés..... | 94 |
| b. L'incertitude liée aux changements environnementaux..... | 94 |
| c. L'incertitude liée à l'évolution de la technologie..... | 95 |
| 4.3. Fréquence des transactions et externalisation..... | 96 |
| Section 5 : L'externalisation : une structure de gouvernance hybride..... | 96 |
| 5.1. Le régime contractuel..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| 5.2. Les mécanismes d'adaptation..... | 98 |
| 5.3. Les mécanismes d'incitation et de contrôle..... | 98 |
| 5.4. Les différences entre les structures de gouvernance hybride, marché et firme..... | 99 |
| Chapitre 2 : L'apport de la théorie de l'agence..... | 101 |
| Section 1 : L'externalisation, une relation d'agence..... | 102 |
| 1.3. La différence entre la théorie de l'agence et la T.C.T..... | 103 |
| 1.4. Les apports de la théorie de l'agence à l'étude de l'externalisation..... | 104 |
| 1.4.1. Les clauses de coordination..... | 105 |
| 1.4.2. Les systèmes de garanties..... | 105 |
| 1.4.3. Les mécanismes de supervision et le droit d'audit..... | 106 |
| 1.4.4. La rémunération et la prise de risques..... | 106 |
| 1.4.5. La durée..... | 106 |
| Section 2 : La spécificité des contrats d'externalisation..... | 106 |
| 2.1. Clause de durée..... | 107 |
| 2.2. Clause de gestion du prestataire de service..... | 107 |
| 2.3. Clause du prix..... | 107 |
| 2.4. Clause d'adaptation à l'environnement..... | 108 |
| 2.5. Clause de réversibilité et de sortie du contrat..... | 108 |
| Section 3 : Des contrats parfois complétés par des engagements crédibles..... | 108 |
| 3.1. La filialisation..... | 109 |
| 3.2. La prise de participation au capital..... | 109 |
| Section 4 : L'externalisation et les contrats de long terme..... | 109 |
| 4.1. Les clauses de prix..... | 110 |
| 4.2. Spécificité des actifs et flexibilité des contrats..... | 111 |
| 4.3. La renégociation et l'incomplétude des contrats..... | 112 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 3 : L'apport de l'approche par les ressources et compétences..... | 114 |
| Section 1 : Un enrichissement de la T.C.T..... | 114 |
| 1.3. Les limites de la T.C.T..... | 114 |
| 1.4. Origine de l'approche par les ressources et les compétences..... | 115 |
| Section 2 : Présentation des concepts centraux..... | 116 |
| 2.1. Les ressources..... | 116 |
| 2.4. Les compétences..... | 116 |
| 2.5. Les compétences stratégiques..... | 117 |
| Section 3 : Les apports s'adressant explicitement à la problématique des frontières de la firme..... | 118 |
| 3.4. Le concept de « complémentarité des activités » et de « synergie »..... | 118 |
| 3.5. Le concept « d'interdépendance des activités »..... | 119 |
| 3.6. Le concept de différentiel d'aptitude..... | 120 |
| 3.4. Le centrage sur les joyaux de la couronne : un biais de la théorie de la ressource et compétences..... | 121 |
| Section 4 : Cœur du métier et Externalisation..... | 122 |
| 4.1. La notion de cœur du métier..... | 122 |
| 4.2. Les limites de l'approche en termes de « cœur du métier »..... | 123 |
| 4.3. Cœur de métier et coûts bureaucratiques..... | 124 |
| 4.4. Spécificité transactionnelle et spécificité foncière..... | 125 |
| 4.4.4. Actifs spécifiques et compétences stratégiques..... | 125 |
| 4.4.5. L'articulation entre les deux concepts..... | 125 |
| 4.4.6. Le cœur de métier et les compétences stratégiques : une forme particulière de spécificité des actifs..... | 125 |
| Section 5 : Différentiel de performance et différentiel de compétences..... | 126 |
| 5.1. L'externalisation et le différentiel de performance... ;;;..... | 126 |
| 5.2. L'externalisation et le différentiel de compétences..... | 127 |

| | |
|---|------------|
| Chapitre 4 : Cadre méthodologique et stratégie de recherche..... | 130 |
| Section 1 : mode d'accès au réel..... | 131 |
| 1.2. Recherche quantitative et qualitative..... | 132 |
| 1.2. Le site de recherche..... | 133 |
| Section 2 : Données et méthodes de collecte..... | 134 |
| 2.1. Les orientations théoriques..... | 134 |
| 2.2. Conduite d'entretien individuel et thèmes de discussion..... | 134 |
| 2.3. Sélection des participants et organisation des entretiens..... | 137 |
| 2.4. Traitement et analyse des données..... | 138 |
| Section 3 : Le questionnaire..... | 139 |
| 3.1. L'élaboration du questionnaire..... | 139 |
| 3.2. L'administration du questionnaire..... | 140 |
| 3.3. Construction de la base de données et traitement..... | 141 |
| 3.4. Questions épistémologiques..... | 141 |
| Section 4 : Construction du modèle d'analyse..... | 143 |
| 4.1. Formulation des hypothèses..... | 143 |
| 4.1.1. L'hypothèse de la spécificité des actifs..... | 143 |
| 4.1.2. L'hypothèse de la fréquence de la transaction..... | 143 |
| 4.1.3. L'hypothèse de l'incertitude..... | 144 |
| 4.1.4. L'hypothèse de la difficulté de mesure de la performance du prestataire..... | 145 |
| 4.1.5. L'hypothèse de performance..... | 146 |
| 4.2. Un modèle d'analyse du processus d'externalisation..... | 148 |
| 4.2.1. Présentation du modèle d'analyse..... | 148 |
| 4.2.2. Lecture du modèle..... | 149 |

| | |
|---|-----|
| 4.3. Opérationnalisation des variables..... | 150 |
| 4.3.1. Spécificité transactionnelle..... | 150 |
| 4.3.2. Spécificité foncière..... | 151 |
| 4.3.3. Incertitude..... | 152 |
| a. Incertitude interne..... | 152 |
| b. Incertitude externe..... | 153 |
| 4.3.4. Expérience de l'externalisation..... | 153 |
| 4.3.5. Durée du contrat..... | 154 |
| 4.3.6. Densité contractuelle..... | 154 |
| 4.3.7. Coûts de transaction ex post..... | 156 |
| 4.3.8. Performance..... | 156 |
| Partie III : La stratégie d'externalisation à la SONATRACH Aval..... | 158 |
| Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach..... | 160 |
| Section 1: L'historique de l'entreprise..... | 162 |
| 1.1. La période 1963-1971 : un élargissement à la faveur des nationalisations..... | 162 |
| 1.1.1. Le début..... | 163 |
| 1.1.2. Les nationalisations..... | 165 |
| a – La mise sous contrôle des intérêts étrangers..... | 165 |
| b – L'après nationalisation..... | 166 |
| 1.1.3 – La première grande opération d'organisation..... | 167 |
| 1.2. La période 1972 - 1978 : accumulation et différenciation..... | 168 |
| 1.3. La période 1979 - 1991 : le mouvement de restructuration et partenariat..... | 170 |
| 1.4. La phase à partir de 1992 : modernisation, internationalisation et recentrage sur les métiers de base..... | 173 |

| | |
|---|-----|
| 1.4.1. La loi sur les hydrocarbures 2005..... | 175 |
| 1.4.2. L'internationalisation..... | 176 |
| 1.4.3. Le recentrage sur les métiers de base..... | 176 |
| Section 2 : Emergence et transformation de l'activité liquéfaction..... | 177 |
| 2.1. La montée en puissance du secteur gazier..... | 178 |
| 2.2. Patrimoine industriel et rénovation..... | 179 |
| Section 3 : Evolution organisationnelle et procédures de passation des marchés..... | 182 |
| 3.1. L'évolution de la structure..... | 182 |
| 3.2. Les procédures de passation des marchés et leur évolution..... | 184 |
| 3.2.1. L'appel d'offre national et/ou international restreint..... | 184 |
| 3.2.2. La pré-qualification..... | 184 |
| 3.2.3. Le système de conventions..... | 185 |
| 3.2.4. Le gré à gré..... | 186 |
| 3.2.5. La nouvelle procédure de passation des marchés..... | 186 |
| Chapitre 2 : Les résultats descriptifs de la recherche empirique..... | 190 |
| Section 1 : Données générales sur les acteurs et le concept d'externalisation..... | 190 |
| 1.1. Caractéristiques socioprofessionnelles des interrogés..... | 190 |
| 1.2. Caractéristiques des prestataires de services..... | 191 |
| 1.3. Informations générales sur l'externalisation..... | 192 |
| Section 2 : Contexte entourant l'application de l'Externalisation..... | 195 |
| 2.1. Externalisation et situation financière..... | 195 |
| 2.2. Externalisation et environnement des entreprises..... | 195 |
| 2.3. Externalisation et restructuration..... | 196 |

| | |
|--|-----|
| 2.4. Actions managériales préalables à l'application de l'externalisation..... | 196 |
| Section 3 : Présentation des contrats d'externalisation..... | 197 |
| 3.1. Montant du contrat d'externalisation..... | 197 |
| 3.2. Durée contractuelle..... | 198 |
| 3.3. Montant des coûts de transaction..... | 198 |
| Section 4 : Motivations et risques liés à l'externalisation..... | 199 |
| 4.1. Motivations et nature des attentes de la DG..... | 199 |
| 4.2. Les freins à l'externalisation..... | 200 |
| 4.2.1. Délai de changement de prestataire et de réintégration d'une activité externalisée..... | 200 |
| 4.2.2. Coût de changement de prestataire et de réintégration d'une activité externalisée..... | 201 |
| Section 5 : Le management dynamique de la stratégie d'externalisation..... | 203 |
| 5.1. Les facteurs déclencheurs de l'externalisation..... | 203 |
| 5.2. Degré d'importance des étapes du processus d'externalisation et rôle des acteurs..... | 204 |
| 5.3. Critères de choix de prestataire de service..... | 207 |
| 5.4. Les procédures d'appel d'offre..... | 208 |
| Chapitre 3 : Résultats de régression..... | 210 |
| Section 1 : Quelques notions statistiques..... | 210 |
| 1.1. L'analyse en composantes principales (A.C.P)..... | 210 |
| 1.2. L'Alpha Cronbach..... | 211 |
| Section 2 : Validation des variables latentes..... | 211 |
| 2.1. La spécificité transactionnelle..... | 211 |

| | |
|---|-----|
| 2.2. La spécificité foncière..... | 212 |
| 2.3. L'incertitude interne..... | 213 |
| 2.4. L'incertitude externe..... | 213 |
| 2.5. Expérience d'externalisation..... | 214 |
| 2.6. La densité contractuelle..... | 215 |
| 2.7. Les coûts de transaction ex-post..... | 218 |
| 2.8. La performance..... | 220 |
| Section 3 : Résultats de fiabilité issus de l'approche PLS..... | 221 |
| 3.1. Résultats de fiabilité du modèle externe..... | 222 |
| 3.1.1. Fiabilité des variables manifestes..... | 222 |
| 3.1.2. Validité convergente..... | 223 |
| 3.1.3. Validité discriminante..... | 224 |
| 3.2. Résultats de fiabilité du modèle interne..... | 226 |
| Chapitre 4 : Interprétation des résultats..... | 231 |
| Section 1 : Présentation des équations de régression..... | 231 |
| 1.5. Durée du contrat d'externalisation..... | 231 |
| 1.6. Densité contractuelle..... | 232 |
| 1.7. Niveau des coûts de transaction ex post..... | 232 |
| 1.8. Performance..... | 233 |
| Section 2 : Interprétation des résultats d'hypothèses..... | 234 |
| 2.1. Hypothèse sur la spécificité transactionnelle..... | 234 |
| 2.2. Hypothèse sur la spécificité foncière..... | 235 |
| 2.3. Hypothèse sur l'incertitude interne..... | 236 |
| 2.4. Hypothèse sur l'incertitude externe..... | 237 |

| | |
|--|-----|
| 2.5. Hypothèse sur l'expérience..... | 239 |
| 2.6. Hypothèse sur la densité contractuelle..... | 240 |
| 2.7. Hypothèses sur la performance..... | 240 |
| Section 3 : Les facteurs clés de succès..... | 242 |
| 3.1. Les principaux facteurs clés de succès..... | 242 |
| 3.2. Les sept premiers facteurs de succès..... | 243 |
| Conclusion générale..... | 247 |
| Références bibliographiques..... | 256 |
| Annexes..... | 279 |
| Table des matières..... | 299 |

SOMMAIRE

| | |
|---|-----|
| Dédicace | III |
| Remerciements..... | IV |
| Introduction générale..... | 1 |
| Partie I : Présentation de l'Externalisation..... | 13 |
| Chapitre 1 : Panorama général sur l'externalisation..... | 15 |
| Section 1 : L'externalisation, une notion difficile à cerner..... | 15 |
| Section 2 : La typologie des opérations d'externalisation..... | 31 |
| Section 3 : La dimension stratégique de l'externalisation et ses principales formes juridiques..... | 35 |
| Section 4 : L'élargissement de l'éventail d'utilisation de l'externalisation..... | 37 |
| Chapitre 2 : Facteurs d'essor, objectifs et risques de l'externalisation..... | 46 |
| Section 1 : Les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation..... | 46 |
| Section 2 : Les principaux objectifs de l'externalisation..... | 50 |
| Section 3 : Les risques inhérents à la stratégie d'externalisation..... | 56 |
| Chapitre 3 : Décision et processus d'externalisation..... | 64 |
| Section 1 : L'analyse de la décision d'externalisation..... | 64 |
| Section 2 : L'analyse de la gestion d'une opération d'externalisation..... | 66 |
| Section 3 : L'approche managériale du processus d'externalisation..... | 71 |
| Partie II : Cadre théorique et méthodologique..... | 75 |
| Chapitre 1 : l'apport de la théorie des coûts de transaction (T.C.T)..... | 78 |
| Section 1 : Origine et principaux concepts de la TCT..... | 78 |
| Section 2 : Les facteurs fondateurs de la T.C.T..... | 81 |
| Section 3 : Les attributs des transactions et l'opérationnalisation de la T.C.T..... | 84 |
| Section 4 : Les risques liés aux attributs des transactions..... | 89 |
| Section 5 : L'externalisation : une structure de gouvernance hybride..... | 96 |
| Chapitre 2 : L'apport de la théorie de l'agence..... | 101 |

| | |
|--|-----|
| Section 1 : L'externalisation, une relation d'agence..... | 102 |
| Section 2 : La spécificité des contrats d'externalisation..... | 106 |
| Section 3 : Des contrats parfois complétés par des engagements crédibles..... | 108 |
| Section 4 : L'externalisation et les contrats de long terme..... | 109 |
| Chapitre 3 : L'apport de l'approche par les ressources et compétences..... | 114 |
| Section 1 : Un enrichissement de la T.C.T..... | 114 |
| Section 2 : Présentation des concepts centraux..... | 116 |
| Section 3 : Les apports s'adressant explicitement à la problématique des frontières de la firme..... | 118 |
| Section 4 : Cœur du métier et Externalisation..... | 122 |
| Section 5 : Différentiel de performance et différentiel de compétences..... | 126 |
| Chapitre 4 : Cadre méthodologique et stratégie de recherche..... | 130 |
| Section 1 : mode d'accès au réel..... | 131 |
| Section 2 : Données et méthodes de collecte..... | 134 |
| Section 3 : Le questionnaire..... | 139 |
| Section 4 : Construction du modèle d'analyse..... | 143 |
| Partie III : La stratégie d'externalisation à la SONATRACH Aval..... | 158 |
| Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise Sonatrach..... | 160 |
| Section 1: L'historique de l'entreprise..... | 162 |
| Section 2 : Emergence et transformation de l'activité liquéfaction..... | 177 |
| Section 3 : Evolution organisationnelle et procédures de passation des marchés..... | 182 |
| Chapitre 2 : Les résultats descriptifs de la recherche empirique..... | 190 |
| Section 1 : Données générales sur les acteurs et le concept d'externalisation.... | 190 |
| Section 2 : Contexte entourant l'application de l'Externalisation..... | 195 |
| Section 3 : Présentation des contrats d'externalisation..... | 197 |
| Section 4 : Motivations et risques liés à l'externalisation..... | 199 |
| Section 5 : Le management dynamique de la stratégie d'externalisation..... | 203 |

| | |
|---|-----|
| Chapitre 3 : Résultats de régression..... | 210 |
| Section 1 : Quelques notions statistiques..... | 210 |
| Section 2 : Validation des variables latentes..... | 211 |
| Section 3 : Résultats de fiabilité issus de l'approche PLS..... | 221 |
| Chapitre 4 : Interprétation des résultats..... | 231 |
| Section 1 : Présentation des équations de régression..... | 231 |
| Section 2 : Interprétation des résultats d'hypothèses..... | 234 |
| Section 3 : Les facteurs clés de succès..... | 242 |
| Conclusion générale..... | 247 |
| Références bibliographiques..... | 256 |
| Annexes..... | 279 |
| Table des matières..... | 299 |

Dédicace

A la mémoire de mon père Mohamed et mes grands parents Ahmed, Laredj, Fatna et Zahra.

A la mémoire de mon amie Tidjania.

Puisse Allah vous garder en son vaste paradis.

A ma mère, qui a été mon soutien de tous les temps. Ton courage, ta sagesse et ta patience ont toujours été ma source d'inspiration.

A ma sœur, mes frères, mon époux et mon beau frère, pour leur soutien inestimable.

A Meriem, Iness, Mohamed et Lilia, pour leur affection et la joie qu'ils me procurent.

A ma cousine Yasmine.

A mon encadreur, mes ami(e)s et collègues pour leur indéfectible soutien.

Remerciements

Cette thèse doit beaucoup à des personnes et à des organismes. Je leur exprime ma profonde gratitude. Je pense notamment à :

- Mr Bachir Boulenouar, mon directeur de thèse pour son soutien constant, sa disponibilité et ses précieux conseils. Merci pour tout.

- A Mr Hamza Boudaoud, M^{me} Amaria Boudaoud, Mr Houari Tahrou, Mr Ahmed Gaceb et Mr Arezki Azouaou.

- A Mr Abdelhamid Fekih, Mr Reguieg Issaad, Mr Sofiane Mansouri, Mr Mustapha Bounab, Mr Mohamed Zidi, M^{elle} Houaria Nezreg, M^{elle} Khadra Kerboub, M^{elle} Zineb, M^{elle} Houaria, M^{elle} Yasmine Bellalia, M^{me} Fatiha, M^{me} Samira et M^{me} Saleha. Je n'oublierai jamais votre immense aide et soutien.

- Au personnel de l'entreprise Sonatrach, pour l'accès au terrain et pour l'appui inconditionnel que j'y ai trouvé. Je remercie particulièrement les responsables juristes, financiers, comptables et ingénieurs.

- Aux membres du jury qui ont bien accepté de faire partie du jury de délibération et pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce travail.

- A toutes les autres personnes et institutions qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de mon travail.