

Quelle démarche pour l'externalisation ?

Une approche exploratoire

Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du
Cycle Supérieur de Gestion

Par

Abdelouahid AKSISSOU

Directeur de recherche : **FADEL DRISSI**

Membres du jury :

Président: Fadel DRISSI, Professeur à l'ISCAE

Suffragants: Abdelhay BENABDELHADI, Professeur à l'ISCAE

Mustapha EL KHAYAT, Professeur à l'Université Hassan II

Bachir SEDEGUI, Expert Comptable associé à l'ISCAE

Nourdine BOUYAKOUB, Directeur de la BNSTP

Juillet 2006

*L'ISCAE n'entend donner ni approbation
ni improbation aux opinions émises dans
le cadre de ce mémoire.*

*Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.*

« Je ne pense pas qu'il existe un modèle de management gravé dans la pierre. Il s'agit d'une démarche qui se construit au fur et à mesure. Et c'est dans les épreuves que le modèle durcit au feu. Dans les situations de crise, le modèle se construit »

Carlos Ghosn, « Citoyen du Monde », 2003

REMERCIEMENTS

*M*es remerciements s'adressent tout particulièrement à notre directeur de recherche Monsieur le Professeur Fadel DRISSI. Son encadrement tout le long, de la deuxième année du CSG dans le cadre des groupes de recherche et au-delà, ainsi que son soutien, m'ont permis de rester dans le peloton de tête, qui tentait d'arriver à terme. Je me rappellerai de Mon groupe de recherche N°1, pour sa participation active, et son apport à l'avancement des travaux de recherche en général.

*J'*exprime également toute ma reconnaissance au corps professoral exerçant à l'ISCAE/CSG, qui ma ouvert les yeux sur le management et la communication, Je retiendrai longtemps les 3 principes fondamentaux en management stratégique de Mr DRISSI.

*M*es remerciements vont également pour l'ensemble des managers interviewés dans le cadre de ce travail, pour l'accueil qu'ils m'ont réservé et pour leur disponibilité.

*S*ans oublier ma femme AMINA et mes deux enfants WISSAM et INSAF qui ont supporté mon absence pendant de longues périodes.

Sommaire

<i>RESUME</i>	6
<i>INTRODUCTION GENERALE : Présentation du thème de recherche</i>	7
0.1. Problématique et positionnement de la recherche.	10
0.2. Idée et motivations pour le sujet de recherche	12
0.3. Plan du mémoire	12
0.4. Déroulement de la recherche	14
<i>Chapitre 1 : Approche théorique de l'Externalisation</i>	18
1.1. Définitions de l'externalisation	19
1.2. Concepts théoriques de l'externalisation	39
Conclusion du premier chapitre	55
<i>Chapitre 2 : Pratiques d'Externalisation</i>	57
2.1. Evolution de l'organisation des entreprises : de la stratégie d'intégration à l'externalisation	58
2.2. Constat et pratiques dans le contexte global	65
2.3. Constat sur l'externalisation au Maroc	79
Conclusion du deuxième chapitre	97
<i>Chapitre 3 : Architecture de recherche</i>	99
3.1. Méthodologie de recherche	100
3.2. Recherche terrain	113
3.3. Conclusion du troisième chapitre	122
<i>Chapitre 4 : Analyse et synthèse de recherche</i>	124
4.1. Analyse thématique des entretiens réalisés	125
4.2. Synthèse du diagnostic	127
4.3. Processus d'Externalisation	140
Conclusion du quatrième chapitre	149
<i>Annexes</i>	153
<i>Conclusion générale</i>	181
<i>Synthèse du mémoire</i>	181
<i>Références Bibliographiques</i>	182
<i>Table des illustrations</i>	206

RESUME

Notre mémoire de recherche se veut avant tout une étude exploratoire appliquant la méthode qualitative, où nous cherchons à comprendre le phénomène d'externalisation de manière globale dans les entreprises industrielles. Différentes interrogations étaient soulevées au départ : d'abord les précisions sémantiques du concept d'externalisation ; (*quoi ?*), ensuite les raisons qui poussent les entreprises à externaliser ainsi que les enjeux liés (*pourquoi ?*). Et enfin la construction d'une démarche, de mise en place et de suivi (*comment ?*) adaptée au contexte Marocain, qui constitue la problématique centrale du mémoire.

La réalisation des objectifs de recherche a nécessité une revue de littérature complétée par des constats sur les pratiques d'externalisation dans des différents contextes. La démarche qui sera utilisée pour réaliser cette recherche va s'appuyer sur une série d'entretiens semi-directifs, par rapport à une trame construite à partir d'un « guide d'entretien ». L'échantillon retenu est constitué d'une diversité d'intervenants (une vingtaine de managers) dans le but de confronter différentes idées évitant ainsi les perceptions individuelles ou catégoriales (Eric FIMBEL, 2002). Comme mode d'analyse, nous avons fixé une procédure systématique et explicite de traitement des données recueillies et de structuration des résultats dans une grille d'analyse thématique. Enfin nous avons retenu les idées principales issues de l'analyse comparative en confrontant les idées pratiques avec d'autres idées mobilisées dans la théorie. (Théorie des coûts de transaction- théorie des compétences- théorie institutionnelle).

Sur le plan informationnel, le constat sur les pratiques d'externalisation montre d'existence d'un marché avec des métiers potentiellement externalisables : les services généraux, les activités de sous-traitance en maintenance industrielle et la fonction logistique avec toutes ses composantes.

La perception des managers à l'égard de l'externalisation n'est pas homogène, et une bonne partie semble restituer la définition globale communément admise à savoir : pour se recentrer sur son métier de base, il s'agit de « confier ou transférer une activité à un prestataire externe » avec une quasi absence de la notion de transfert du personnel et/ou des équipements. Le concept est situé comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de l'entreprise. Par contre, en comparaison avec d'autres concepts, les managers ont tendance à restreindre le champ de l'externalisation aux tâches de sous-traitance.

Pratiquement, l'externalisation est associée à l'idée de réduction des coûts, plus que la recherche de recentrage sur le « cœur de métier » ou l'amélioration de la flexibilité et la gestion de l'entreprise. Face aux bénéfices potentiels immédiats, en terme de coût et d'amélioration de la qualité de l'activité, les managers semblent être sensibilisés sur les risques inhérents : à l'*activité externalisée* : par crainte de perte de savoir-faire, à l'*entreprise*: par crainte notamment des risques sociaux ou de forte dépendance du prestataire, et au *prestataire* : vers qui les entreprises craignent d'éventuelle défaillance ou un manque de performance.

Le processus d'externalisation met en relief les phases : de pré-décision, de décision, de mise en œuvre et une dernière post-externalisation. L'approche par la théorie des coûts de transaction paraît plus cohérente que l'approche par les ressources et les compétences. Malgré l'influence de l'environnement institutionnel et du comportement mimétique, les entreprises (grandes entreprises et filiales de multinationales) semblent avoir fondé leur décision principalement sur la logique économique de réduction des coûts. Le terrain a montré enfin que la qualité des deux composantes contractuelle et relationnelle, paraît fort bien conditionner la performance et le succès d'une opération d'externalisation entre les deux partenaires.

Mots clés :

Externalisation, sous-traitance, « coeur de métier », théorie des coûts de transaction

INTRODUCTION GENERALE : Présentation du thème de recherche

Introduction

0.1. Problématique et positionnement de la recherche.

0.2. Idée et motivations pour le sujet de recherche

0.3. Plan du mémoire

0.4. Déroulement de la recherche

Dans un environnement économique international en perpétuel changement où la concurrence est de plus en plus acharnée, les entreprises dans les pays développés ont une tendance forte à se spécialiser en se recentrant sur leur métier de base. Dans leur course au développement, elles délèguent progressivement une partie de leur activité au profit des entreprises prestataires spécialisées. C'est le puissant mouvement de la stratégie **d'Externalisation**.

L'externalisation qui peut être définie comme le fait de confier à un prestataire extérieur une activité réalisée d'ordinaire en interne, n'est pas un phénomène nouveau. Depuis plusieurs années, de nombreux auteurs travaillent sur la question de l'externalisation, toutes fonctions confondues. Plus connu sous le terme anglophone « Outsourcing », l'externalisation est un sujet qui a été largement traité dans la littérature. Sur le plan purement théorique «...deux approches sont particulièrement utiles pour mieux comprendre ce phénomène..., il s'agit de la théorie des coûts de transaction TCT et la théorie de la ressource ...»¹. Le rapport de la valeur ajoutée au chiffre d'affaires, qui mesure le travail effectué en interne, ne cesse de diminuer sous l'effet de l'externalisation. « En France par exemple ce taux est passé de 39% en 1978 à 27.4% en 2000 »². Dans ce contexte les entreprises s'orientent encore vers une logique combinée de recentrage sur leurs métiers de base et de recherche de différenciation par les services associés auprès des clients finaux³.

Aujourd'hui la pratique de l'externalisation devient plus mature. Le dernier baromètre d'Outsourcing 2005, réalisé en France par Ernst et Young en collaboration avec l'institut d'études IFOP témoigne de façon claire de cette évolution: « ...Ayant progressé dans la connaissance des processus d'externalisation, les entreprises témoignent d'une certaine maturité à l'égard de cette pratique et l'élargissent à de nouvelles fonctions : quatre entreprises sur cinq externalisent six fonctions ou plus alors qu'en 2003, elles n'étaient qu'un quart à le faire »⁴. Le constat qui se dresse immédiatement, en adoptant une des stratégies d'externalisation, c'est que cette nouvelle orientation est motivée par les avantages qu'elle présente sur le plan

¹ Jérôme Barthélemy, « *stratégies d'externalisation* », 2^{ème} édition, p 71

² L'Economiste- Dossier SISTEP 2002- d'après le Guide Européen « Management de l'Externalisation »

³ Le Guide Européen « Management de l'Externalisation », p13

⁴ Communiqué de Ernst & Young, Baromètre outsourcing mai-2005, « *Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France* » : une pratique de l'externalisation qui deviendrait plus mature grâce à un pilotage adapté.

stratégique ; libérer les ressources internes pour plus d'efficacité, accès aux capacités du marché, tirer parti des progrès réalisés dans le domaine externalisé et le partage des risques. Mais aussi elle a également des bénéfices sur le plan tactique tel que la réduction et la maîtrise des coûts, l'allègement des fonds propres et la génération du cash. Etc.

Passant progressivement des activités de base vers les activités stratégiques et critiques l'externalisation, ne peut se limiter à la logique de recherche immédiate d'économie, mais devrait s'inscrire dans une logique de motivation stratégique de se concentrer sur le « cœur de métier »,

Toutefois externaliser une fonction ou une activité n'est pas une décision aisée. Les risques liés à cette stratégie sont aujourd'hui identifiés. Ils sont d'ordre organisationnels, sociaux et financiers. En effet sont souvent cités en priorité les risques de sous-performance, de dépendance envers le prestataire, de perte du savoir-faire et des compétences et des risques sociaux graves. Une externalisation induit nécessairement un changement organisationnel au niveau de toute l'organisation puisqu'à la base l'entreprise recherche l'allègement des structures et des effectifs.

Le Maroc semble suivre un peu cette tendance qui est appelée à se développer davantage, avec les accords de libres échanges contractés avec l'Union Européenne et les Etats-Unis. Parmi les donneurs d'ordre marocain l'OCP (l'Office Chérifien des phosphates) par exemple, cité comme modèle de donneur d'ordre local engagé dans l'externalisation, a emprunté depuis 1996 cette voie de l'externalisation en déclenchant son « programme de maintenance »⁵ basé sur la sous-traitance au profit des sous-traitants PME et PMI. Le Maroc est en passe de devenir un marché d'externalisation pour les entreprises aussi bien locales qu'étrangères. « ... *Il ne s'agit pourtant pas d'un simple effet de mode, mais d'une véritable prise de conscience de la part des entreprises, des avantages dont elles peuvent bénéficier en externalisant les activités ne faisant pas partie de leur coeur de métier...* »⁶. Aujourd'hui, et compte tenu de ses atouts économiques et politiques, le Maroc, «peut profiter pleinement du développement des activités par l'essor des technologies de l'information induisant

⁵ L'économiste du 03/06/1999- Dossier : **L'OCP sous-traite la maintenance de ses équipements**

⁶ D'après un entretien accordé au « Matin-éco », par M. Karim Zaz, Directeur général de Maroc Connect, filiale du Groupe France Telecom, Septembre 2003

l'externalisation des fonctions de centre d'appel et de comptabilité ... »⁷. Le 6^{ème} salon International de Sous-traitance et de Partenariat (SISTEP- du 06 au 09 Octobre 2004 à Casablanca), qui a tenu ses travaux sous le slogan « l'externalisation un choix stratégique », semble confirmer la tendance du marché de l'externalisation.

Ce phénomène de transfert d'activité prend des dimensions au point d'intéresser l'administration qui compte également se recentrer sur ses missions principales de secteur public à la lumière du nouveau rôle de l'Etat. Le contexte marocain ainsi semble être aujourd'hui favorable à la généralisation de la pratique de l'externalisation dans le cadre de la modernisation initiée par les différents départements ministériels. En témoigne de cette importance les différents ateliers de réflexion, organisés avec le concours du Ministère de la Modernisation des secteurs Publics courant l'année 2005, sur la problématique d'externalisation des activités administratives⁸.

Toutefois faute d'avoir correctement évalué les risques liés à l'externalisation, de grandes entreprises ont pu souffrir des effets aussi inattendus que pervers de leur stratégie. Ici et là, on signale de multiples échecs constatés confirmant que l'externalisation peut causer des préjudices et des dysfonctionnements aux entreprises qui y recourent, lorsqu'elle n'est pas précédée d'une étude économique et de faisabilité, n'est pas conclue dans les normes et dans le cadre d'une démarche globale assurant la maîtrise de son management.

0.1. Problématique et positionnement de la recherche.

A l'instar des expériences réussies, l'externalisation peut être pratiquée comme option stratégique de gestion au service la flexibilité et l'adaptabilité des entreprises dans le contexte marocain. Cependant des interrogations, directement ou indirectement liées à l'externalisation, peuvent être posées a priori vu la carence des travaux et recherches ayant abordé la pratique de cette stratégie dans les organisations marocaines⁹. Ces interrogations se rapportent à : la définition donnée à

⁷ DIGITIP, Rapport sur : les investissements Industriels Français au Maroc. Juillet 2004

⁸ La rencontre des experts sur le thème « **Problématique de l'externalisation dans l'administration publique** » organisée par l'Observatoire Marocain de l'Administration publique avec le concours du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, en Avril et Octobre 2005, était une occasion pour présenter des expériences probantes, débattre de la problématique d'externalisation, des facteurs politiques et juridiques favorables à son essor et son impacts sur la gestion des ressources humaines...

⁹ Dans notre revue de littérature nationale, nous n'avons pas trouvé des travaux de recherche ou des thèses confirmés traitant de la problématique d'externalisation. Des tentatives sont enregistrées Au Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE, mais n'ont pas abouti à des soutenances confirmées.

ce phénomène, ses facteurs de développement, ses opportunités et risques liés, son impact sur l'organisation, ces facteurs clés de succès, etc.

C'est pourquoi notre étude se veut avant tout exploratoire, où nous cherchons à comprendre le phénomène d'externalisation de manière globale dans les entreprises industrielles. A travers ce mémoire nous tentons donc de répondre au questionnement suivant :

- ✚ Quelle est la perception des managers marocains par rapport à la stratégie d'externalisation ?
- ✚ Quels sont les avantages et les risques liés à l'externalisation ?
- ✚ Quelles sont les fonctions ou les activités les plus externalisables ?
- ✚ Quel processus mettre en place pour maîtriser le management d'externalisation dans les entreprises industrielles ? En fait **Quelle démarche pour une externalisation**, dans un contexte marocain ?

Tenter de construire une démarche qui englobe le processus de décision et de suivi d'une opération d'externalisation constitue le point focal de la problématique de notre recherche.

Dans cette optique nous allons présenter tout d'abord les définitions données à ce phénomène pour le situer par rapport à d'autres stratégies voisines. Le constat sur les pratiques de l'externalisation à l'international nous permettra d'appréhender son ampleur et ses tendances. Par rapport au contexte marocain, à la base d'une recherche documentaire sur les différentes publications disponibles, nous tenterons d'apprécier le champ d'application de cette stratégie de manière à situer les activités et les entreprises intéressées par cette stratégie. Ce constat sur le contexte marocain nous donnera des idées sur les pistes à empreindre et l'échantillon cible des entreprises à sonder pour la recherche terrain.

En prévision d'une confrontation des résultats terrain avec la théorie, nous allons faire appel à certains concepts théoriques ayant été mobilisés à travers les travaux de recherche. Le choix de certains modèles théoriques : la théorie des coûts de transaction, théorie des compétences et ressources, théorie institutionnelle et autres travaux de chercheurs spécialisés¹⁰ dans l'externalisation et l'Outsourcing) découle des conclusions de ces études comme cadres théoriques en mesure d'expliquer le phénomène d'externalisation. Enfin l'opposition des déterminants théoriques avec les

principales idées qui ressortent de la réalité nous permettra de faire ressortir des paramètres à intégrer dans une démarche globale utile au bon déroulement d'un projet d'externalisation.

0.2. Idée et motivations pour le sujet de recherche

Depuis des années nous constatons un besoin croissant en externalisation et sous-traitance dans les entreprises industrielles. Particulièrement, l'entreprise ou j'exerce actuellement, se trouvait engagée dans un large programme de restructuration qui comprenait des actions d'externalisation d'activités non stratégiques (2003). Dans ce cas spécifique il faut signaler l'échec imminent d'un dossier d'externalisation d'une activité liée à la production.

C'est de ce fait là qu'a germé l'idée de travailler sur un projet d'externalisation dans le cadre des études à ISCAE. L'idée s'est confirmée en constatant le manque des études consacrées à la problématique d'externalisation dans le contexte marocain. Le choix est porté ainsi sur ce sujet pour plusieurs raisons, dont les plus importantes peuvent être résumées en cinq points :

1. C'est un sujet d'actualité.
2. Un sujet pertinent dans la mesure où, à notre connaissance, aucune étude relative au contexte marocain, ne lui correspondait.
3. C'est un sujet qui a un caractère managérial et relève du management stratégique de l'entreprise. Ce qui entre parfaitement dans le cadre de formation de manager au CSG/ISCAE.
4. Peut contribuer à la compréhension de l'externalisation et éclairer sur ses pratiques et son développement au Maroc.
5. La recherche sur l'externalisation des activités (la fonction maintenance industrielle et multitechnique en particulier) peut être d'une grande utilité personnelle dans une perspective de création d'une entreprise spécialisée dans les services liés à l'industrie.

0.3. Plan du mémoire

Le plan de notre mémoire est articulé autour de quatre chapitres :

Nous commençons par un résumé qui exprime en quelques lignes tout les travaux menés dans le cadre de ce mémoire de recherche. Une introduction générale nous

¹⁰ Barthélemy et Quélin (2002),

permet ensuite de positionner l'objet, la problématique et les objectifs ainsi que les motivations pour le thème de recherche sur « l'Externalisation ».

Le premier chapitre traite l'approche théorique de l'externalisation s'appuyant sur une large revue de littérature dans le but d'avoir une culture globale permettant d'assimiler cette notion. Ce chapitre s'articule autour de deux sections principales :

- La première section a pour objectif de présenter des définitions les plus courantes dans la littérature de l'Externalisation afin d'appréhender ce phénomène et le situer par rapport à d'autres concepts similaires qui sont fort nombreux prônant à confusion. La typologie de l'Externalisation nous apportera plus de détail pour affiner cette notion.
- La deuxième section évoque de manière très succincte l'état de l'art en s'étayant sur la recension des cadres théoriques les plus mobilisés dans la littérature pour expliquer l'externalisation. L'étude nous fera ressortir les principales idées théoriques, liées à la problématique, qu'on peut comparer à d'autres idées qui découlent de la réalité.

Le deuxième chapitre dresse quelques pratiques de l'externalisation. Il est constitué de trois sections :

- La première section place l'externalisation dans un contexte historique pour montrer l'évolution organisationnelle des stratégies adoptées par les entreprises en l'occurrence ; de la stratégie d'intégration verticale à la stratégie d'externalisation.
- La deuxième section rend compte de la pratique de l'externalisation dans le contexte étranger. Certaines données permettront d'apprécier l'ampleur et la tendance de cette pratique. Au stade de ce chapitre nous pensons compléter une culture et une documentation nécessaire pour aborder la problématique des processus d'externalisation dans le contexte marocain.
- La troisième section réservée au contexte marocain, dresse un constat sur la pratique d'Externalisation en se référant aux différentes publications dans la presse nationale à ce sujet. Dans ce cadre nous allons prêter attention à deux fonctions : la Maintenance et la Logistique qui tendent à émerger comme fonctions stratégiques potentiellement externalisables. C'est pourquoi nous allons présenter une mise au point globale sur la relation de sous-traitance industrielle évoquée principalement lorsqu'il s'agit de l'externalisation de la fonction maintenance

industrielle. Le point sur la fonction Logistique apportera un complément quant au potentiel et l'essor de l'externalisation de cette fonction au Maroc.

Nous établissons dans le **troisième chapitre** l'architecture et le cadre conceptuel retenus pour cette recherche. Deux sections seront évoquées :

- Dans la première nous tentons de cerner le positionnement méthodologique et les outils qui seront mobilisés pour guider le travail de recherche. Elle expose en fait la démarche qualitative exploratoire qui sera suivie ; de la codification des entretiens à la synthèse du diagnostic passant par la grille d'analyse thématique.
- La deuxième section dresse la démarche de conduite de la recherche terrain à la base du guide d'entretien pré-confectionné ; de la phase « *constitution de l'échantillon cible soumis à l'analyse* » à la phase « *recueil de données* ».

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche exploratoire terrain et les conclusions de l'outil « enquête par entretiens ». Il s'articule autour de trois sections :

- Dans la première nous rendons compte de l'étendue de la recherche réalisée au niveau du terrain et une synthèse sous forme de grilles par thème pour les besoins de l'analyse thématique.
- La deuxième section présente l'ensemble des résultats et leurs synthèses. Par thème et sous-thème, les principales idées seront analysées et interprétées.
- La dernière section développe les résultats du diagnostic global, ainsi que ceux issus de l'analyse comparative confrontant idées pratiques avec les référentiels théoriques évoqués dans le premier chapitre.

En guise de conclusion générale nous tentons de synthétiser les résultats de la recherche. Nous proposons de rappeler la problématique et la méthode de la recherche utilisée puis nous indiquons les éléments de réponse à la problématique centrale et aux questionnements liés.

Enfin nous faisons le point sur les apports et limites de la recherche pour aborder les perspectives de prolongement du travail de recherche.

0.4. Déroulement de la recherche

Notre processus de recherche est de nature exploratoire appliquant la méthode qualitative. Trois périodes ont caractérisé le développement de ce travail de recherche, et déterminé une ossature formée de trois composantes principales :

Revue de littérature managériale : formée d'une documentation riche variée, composée : des ouvrages spécialisés, diverses communications, et articles de recherches académiques ayant traité divers aspects de la problématique d'externalisation. Nous avons d'abord espéré par la lecture de cette documentation, poursuivie durant toutes les périodes de recherche, de cerner les définitions de l'Externalisation en la distinguant par rapport à d'autres concepts. Ensuite nous avons retenu certains cadres conceptuels théoriques, comme étant les plus mobilisés pour expliquer le concept d'externalisation dans sa globalité, dont certains déterminants seront comparés aux idées issues de la réalité à des fins de conclusion.

Revue de publications nationales : pour cerner la pratique des opérations d'externalisation au Maroc nous avons mené une recherche documentaire sur les publications, à caractère économique, sous forme d'article ou étude de cas consacrés à des opérations d'externalisation. Les articles parus dans la presse généraliste marocaine nous semblent être, à priori, de bons indicateurs de l'existence des opérations d'externalisation. Le fait de situer les intervenants, et de connaître l'ampleur des pratiques d'externalisation au Maroc, nous a donné de larges idées sur les éléments essentiels de notre recherche ; le guide d'entretien et les l'échantillon cible des managers à interviewer.

Recherche exploratoire terrain : à l'aide des méthodes de recherche qualitatives, nous avons mené 20 entretiens semi-directifs. Au niveau de la grille thématique nous avons intégré également les conclusions issues des travaux de 3 congrès réservés à la problématique d'externalisation auxquels nous avons assisté, et ce pour enrichir les idées de l'analyse thématique. Une confrontation des idées théoriques aux idées de la réalité, nous permet d'affiner l'analyse et d'enrichir les résultats ainsi obtenus sur le terrain. Ceci pour aboutir enfin à la construction d'un processus en mesure de maîtriser le management de l'Externalisation.

Figure 1 : La démarche de la recherche

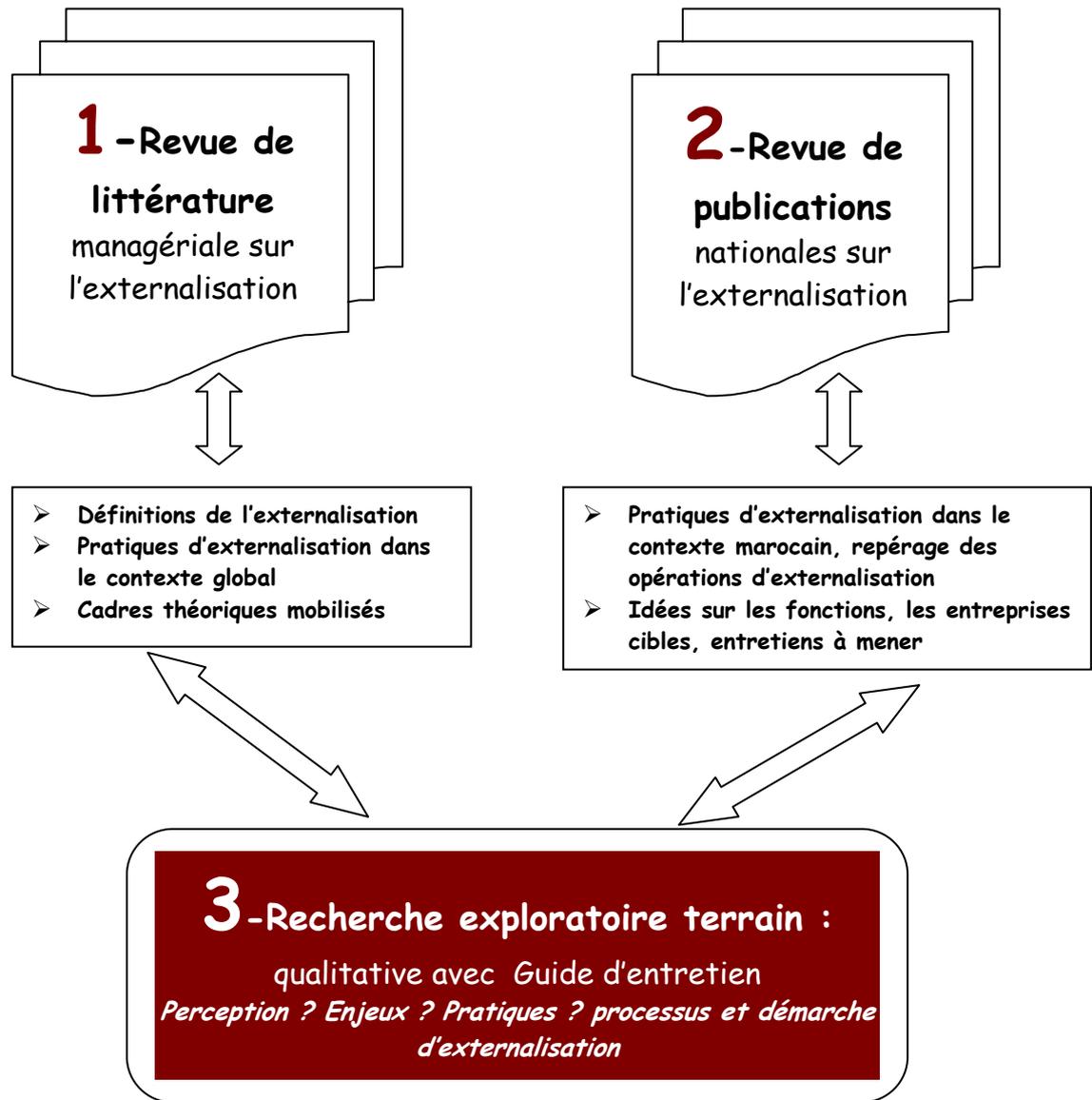
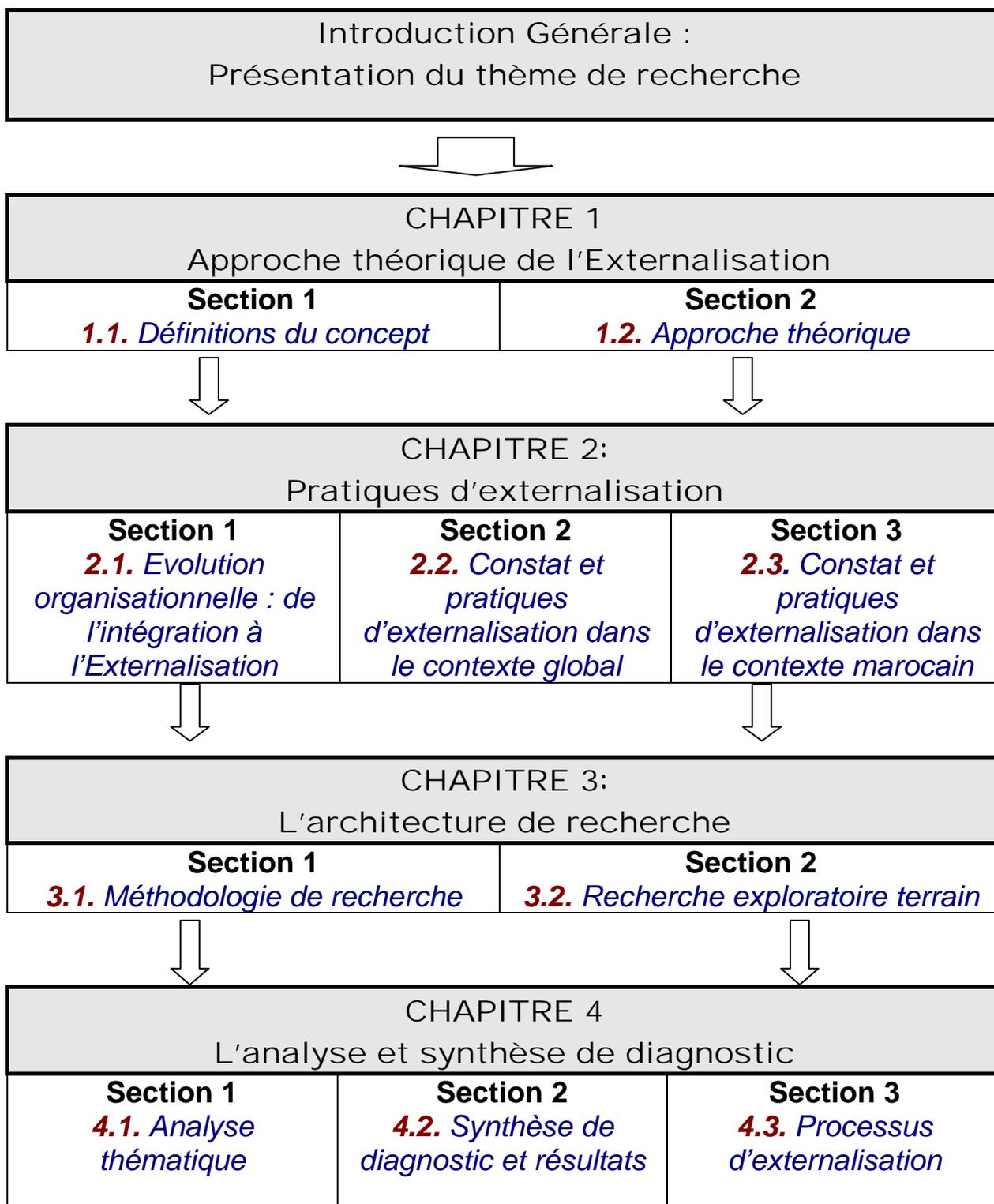


Figure 2 : Le plan de mémoire



Chapitre 1 : Approche théorique de l'Externalisation

1.1. Définitions du concept d'Externalisation

1.2. Concepts théoriques de l'externalisation

Conclusion du premier chapitre

Le concept de l'**externalisation** est né aux Etats-Unis sous le terme générique d'« **outsourcing** » dans les années soixante. En France, il apparaît au début des années quatre-vingt-dix sous le terme **impartition** : « terme bien Français pour désigner ce que l'on fait faire à d'autres [...] »¹¹.

Ce concept reprend fondamentalement l'idée de la spécialisation et de ses avantages. L'entreprise s'attache des services nécessaires, d'un prestataire ou fournisseur spécialisé, pour ses processus ou activités de sa chaîne des valeurs, et pour lesquels l'avantage comparatif de l'entreprise est défavorable.

Cette opération d'externalisation «...qui consiste à faire réaliser par un tiers plus compétent une activité nécessaire à son entreprise»¹² reste très ancienne et s'apparente avec d'autres concepts tel que la sous-traitance ou co-traitance. Par contre « fonder sa stratégie sur ce principe est novateur »¹³

1.1. Définitions de l'externalisation

Dans la littérature managériale très abondante, il existe des multitudes de définitions de l'externalisation. On peu citer celles qui regroupent la même vision du phénomène dans un sens plus large. D'autres mots équivalents sont fréquemment utilisés pour désigner cette stratégie : l'Outsourcing (mot américain) et l'impartition

1.1.1. Outsourcing

Le mot externalisation s'apparente au mot anglais Outsourcing, qui est un terme relativement nouveau. Derrière ce mot semble se cacher la combinaison de mots anglais « outside- ressource- using » ; à entendre « utilisation de ressources externes ». Ce mot qui n'était pas compris dans l'édition de 1967 « *of Merriam-Webmester's Seventh New Collegiate Dictionary* », apparaît en 1982 sous¹⁴ :

- ▶ Main Entry : Outsourcing
- ▶ Function : noun date ; 1982, « *The practice of subcontracting manufacturing work to outside and forein or nonunion companies* »

Si l'Outsourcing doit pouvoir s'appliquer à toutes les fonctions susceptibles d'être sous-traitées, c'est bien l'informatique qui connaît les opérations les plus vastes et les

¹¹ FRANCASTEL Jean-Claude. Externalisation de la maintenance : Stratégies, méthodes et contrats. Paris, éd. Dunod, coll. L'usine Nouvelle, 2001, p.5

¹² RENARD Isabelle. L'externalisation en pratique, éditions d'organisation 2004, 2005, p1.

¹³ HENRIET Alain, SAUVIAT Chantal, SCARAMUZZA Miche, *Organiser et développer l'entreprise*, chapitre ¹³ : Impartir les activités, Collection Géode, éd : FOUCHER, Paris 2003, p 125

plus médiatisées.

Pour **Foss (1996, p. 11)** c'est le simple fait de confier des activités autrefois réalisées en interne, à un fournisseur externe.

“Outsourcing simply means letting suppliers take over activities that were once undertaken in-house; thus it is an instance of vertical disintegration”

1.1.2. Impartition

Le mot « impartition » est utilisé dans la littérature canadienne, pour désigner le fait de confier à l'extérieur de l'entreprise, des activités qui d'ordinaire se déroulent et devraient se dérouler à l'intérieur. En fait c'est choisir entre faire-faire ou faire soi-même. Dans l'étymologie latine on retrouve le terme : *impertir= accorder, faire participer quelqu'un à quelque chose, communiquer.*

Pour Pierre-Yves BARREYRE, on parle d'impartition lorsque :

« ...une entreprise confie, délègue à une autre la réalisation d'un objet, d'une tâche ou d'un rôle, plutôt que de l'assumer elle-même. L'activité impartie (produit, opération ou service) doit directement ou indirectement contribuer à l'élaboration ou à la valorisation d'un produit final de l'entreprise, appelée généralement maître d'œuvre ou donneur d'ordre »¹⁵

La stratégie d'impartition est vue par P.Y.BARREYRE sous différentes formes¹⁶ :

- ▶ La sous-traitance,
- ▶ La fourniture spéciale,
- ▶ Le mandat ou la commission,
- ▶ La concession,
- ▶ La licence,
- ▶ La franchise
- ▶ La coproduction

1.1.3. Définitions de l'Externalisation

Avant de déterminer les problématiques d'externalisation, il convient de cadrer ce concept, à travers une revue de définitions pertinentes, puisées de la littérature spécialisée sur les stratégies d'externalisation. Plusieurs auteurs ont recherché à

¹⁴ D'après « Outsourcing 101- A Primer », site www.technologyevaluation.com

¹⁵ Pierre-Yves BARREYRE, « L'impartition, politique pour une entreprise compétitive », Paris, Hachette, 1968, p 22-23

¹⁶ GERVAIS Michel, "Stratégie de l'entreprise", 4ème ed Economica, 1995, p 206-210

définir le mot Externalisation le plus précisément possible, vue la confusion qui entoure le terme, et afin d'éviter les incompréhensions et les éventuelles utilisations abusives. Ainsi nous avons sélectionné quatre définitions qui paraissent complémentaires et représentatives, partant d'une approche plus générale (MEDEF, 2002) et (Ernst & Young, 2002) vers la plus restreinte (Barthélemy, 2004) et (Fimbel, 2002) :

1.1.3.1. Définition de MEDEF

D'après le Management de l'Externalisation : guide Européen réalisé par le Comité de Liaison des Services du **MEDEF** (mouvement des Entreprises de France) et l'Institut Esprit Service avec le soutien de la Commission Européenne :

« L'externalisation consiste à **confier la totalité d'une fonction ou d'un service** à un **prestataire externe spécialisé** pour une **durée pluriannuelle**. Celui-ci fournit alors la prestation en **conformité avec le niveau** de service, de performance et de responsabilité spécifiés ¹⁷ »

Cette définition appelle les remarques suivantes :

- **Le prestataire** : est externe et spécialisé. Cela suppose d'accepter une relation de service avec des prestataires extérieurs, pour tendre vers une stratégie de spécialisation et penser que l'entreprise n'est pas en capacité de tout faire et de tout bien faire.
- **La nature des prestations** : s'agissant de confier la totalité d'une fonction ou un service, il faut distinguer les fonctions support et les fonctions de base. D'où la nécessité de connaître a priori la nature de cette activité ainsi que son importance métier. (chaîne des valeurs de Porter¹⁸).
- **Le cadre contractuel** : spécifie le niveau de service attendu, les engagements du fournisseur/prestataire et les modalités selon lesquelles le contrat sera géré dans la durée.
- **Durée contractuelle** : un contrat de durée pluriannuelle présuppose une relation plus intense entre client et fournisseur, et donc une participation stratégique de ce dernier au développement de l'entreprise externalisatrice.

¹⁷Charte de l'externalisation du Comité de Liaison des Services du MEDEF et de l'Institut Esprit Service. Management de l'Externalisation, Guide Européen. P 15

¹⁸ Le principe de la chaîne des valeurs de Porter est détaillé en Annexe N°7

1.1.3.2. Définition de Ernst & Young

Ernst & Young, retient et donne la définition, citée ci après, aux entreprises sondées pour réaliser son enquête « **Baromètre outsourcing 2003**¹⁹ : *pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France* » :

« ... Par externalisation, nous désignons une gestion déléguée : “la délégation de certaines fonctions (par exemple la comptabilité, les ventes, l'administration, l'informatique, etc.) sur une durée contractuelle pluriannuelle à des prestataires de services extérieurs à l'entreprise”... ».

Cette définition est représentative d'une **approche plus générale** :

- L'externalisation est une méthode de management basée sur la délégation de gestion des fonctions.

1.1.3.3. Définition de BARTHELEMY

Jérôme BARHELEMY²⁰, dans son ouvrage « *stratégies d'externalisation* » avance une définition plus restreinte de l'externalisation comme :

« ..Le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. Une opération d'externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipements vers le fournisseur ou le prestataire »

Cette définition appelle d'autres implications complémentaires aux définitions précédentes:

- Activité exercée par l'entreprise auparavant : l'externalisation concerne des entreprises établies, où l'activité a toujours été exercée en interne. On dit qu'il s'agit de la remise en cause d'une décision d'internalisation préalable
- Supposition de l'existence d'alternative : de faire ou faire-faire.
- Engagement d'un prestataire avec obligation de résultat : confier l'activité et son management à un prestataire revient à confier la maîtrise de cette activité avec obligation de résultats.
- Effet restructurant : sur le plan organisationnel, l'externalisation peut aboutir à un transfert du personnel et/ou des équipements.

¹⁹ Ce sont Arthur Andersen et TN Sofres qui ont décidé de créer le **baromètre** sur le marché français de l'externalisation. La première vague a été conduite en septembre 1999 et la seconde en juin 2000.

²⁰ **Jérôme BARTHELEMY** : chercheur à l'ESSEC, est titulaire d'une thèse sur « *l'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisés* »

1.1.3.4. Définition de FIMBEL

E.FIMBEL²¹ définit l'externalisation dans une approche plus restreinte, dans son article de la revue trimestrielle « l'Expansion Management Review », numéro 104, mars 2002, p60-69, de version électronique : « *Externalisation : discriminations et facteurs de succès* » :

« *Externaliser est un processus par lequel une entreprise **confie à un prestataire extérieur la responsabilité de la gestion d'un domaine** (ou d'une fonction) **qu'elle-même assumait auparavant directement en interne** au moyen d'une combinaison spécifique de ressources propres... »*

Pour qu'il y ait externalisation, il faut :

- Qu'il existe antérieurement une gestion internalisée.
- Le transfert inclut les actifs et les ressources (y compris humaines) que l'entreprise dédiait à cette activité.
- La responsabilité du prestataire est engagée ; quand aux moyens à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs contractuels
- L'opération peut s'apparenter à une opération dynamique de la firme vers le marché (qui peut engendrer de nombreuses modifications organisationnelles et structurelles durables pour la firme qui l'entreprend).

1.1.4. Distinction de l'externalisation par rapport à d'autres concepts

L'externalisation est fréquemment confondue avec d'autres phénomènes. Pour la distinguer nous proposons la définition des concepts auxquels elle est souvent assimilée à savoir: la sous-traitance, la cotraitante, la gestion déléguée des services, la filialisation, l'essaimage stratégique, la délocalisation et autres concepts.

²¹ **Eric FIMBEL** est docteur es-sciences de gestion, Professeur à Reims Management School, membre du laboratoire de recherche LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation) du CNAM. Ses travaux de recherches et ses enseignements sont centrés sur les systèmes d'information, la logistique, l'externalisation et les relations inter-entreprises.

1.1.4.1. Concept de la sous-traitance:

Il est vrai que toute entreprise ne travaille jamais seule, mais en relation avec des sous-traitants avec lesquels elle est liée par différents types de contrats :

- De **sous-traitance** (exemple: personnel intérimaire, informatique en régie...)
- **D'assistance** (exemple : expertise juridique, ressources humaines...)
- De fourniture matérielle, d'information etc.

Le concept de sous-traitance, très répandu, est défini d'après la norme **AFNOR NF X50-300** ;

« ... peuvent être considérés comme des activités de sous-traitance industrielle toutes opérations concourant pour un cycle de production déterminé, à l'une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en oeuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise, dite «donneur d'ordre » confie la réalisation à une entreprise dite, « preneur d'ordre » ou «sous-traitant» tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordre²² ... ».

On distingue différentes typologies de sous-traitance :

- ✓ **Sous-traitance de fonction** : qui porte sur la réalisation d'un sous ensemble remplissant une fonction précise dans tout ou partie du produit considéré.
- ✓ **Sous-traitance de spécialité** : l'entreprise aura recours à une sous-traitance de spécialité lorsque elle estime ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation.
- ✓ **Sous-traitance de capacité** : consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. L'entreprise peut dès lors ajuster sa capacité de production en fonction des pics de commandes.
- ✓ **Sous-traitance de marché** : intervient lorsque une entreprise confie à une autre entreprise l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage. Ce type de collaboration repose sur deux contrats qui lient 3 acteurs ; d'une part: contrat entre l'entrepreneur principal et le maître d'ouvrage (on parle de contrat principal) et d'autre part un contrat entre le maître d'œuvre et l'entreprise sous-traitante (on parle de contrat de sous-traitance). C'est une

²² AFNOR, 1987

forme qui peut aboutir à une sous-traitance en cascade ou en chaîne où le sous-traitant devient lui-même donneur d'ordres.

Cette forme de sous-traitance, qui concerne principalement les marchés publics, est définie juridiquement par l'**article N°78, du code des Marchés publics** marocain :

« La sous-traitance est un contrat écrit par lequel le titulaire confie l'exécution d'une partie de son marché à un tiers. Le titulaire choisit librement ses sous-traitants sous réserve qu'il confie au maître d'ouvrage la nature des prestations qu'il envisage de sous-traiter....Le maître d'ouvrage ne se reconnaît aucun lien juridique avec les sous-traitants...En aucun cas, la sous-traitance ne peut porter sur la totalité du marché [...]»²³.

De toutes les définitions données à la sous-traitance on peut dégager les caractéristiques essentielles²⁴ :

- La sous-traitance désigne une pratique et possède une connotation **technico-juridique**
- C'est un **contrat** : le fait de prendre en charge tout ou partie d'un marché conclu par un autre
- Implique une relation de subordination juridique : ou le sous-traitant exécute une tâche selon les directives du donneur d'ordre.

BARREYRE²⁵ propose une classification selon trois critères : l'étendue de la délégation, la durée de la relation et les compétences du prestataire.

Typologie de BARREYRE selon 3 axes		
Etendue de la délégation	Durée de la relation	Compétences relatives du prestataire
Sous-traitance de réalisation d'ensemble	S.T occasionnelle	Sous-traitance de capacité
Sous-traitance de fabrication d'une pièce	S.T conjoncturelle	Sous-traitance de spécialité
Travail à façon simple	S.T structurelle	

²³ Article 78 portant sur la sous-traitance du décret N°2.98.482 du 11 ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.

²⁴ BARREYRE P.Y, « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition, Vuibert, 1992

²⁵ Ibid

Un exemple pour illustrer le concept de sous-traitance par rapport à celui d'externalisation:

Différence entre Sous-traitance et Externalisation *Exemple de réalisation d'un stand sur un salon*

Deux sociétés du même secteur d'activité décident de participer à un grand salon professionnel, évènement majeur dans la profession. Toutes les deux entreprennent donc la réalisation d'un stand pour présenter leur offre et leurs produits.

La première société a traditionnellement géré la création de son propre stand. Elle nomme donc un responsable de projet en interne chargé de coordonner les différents acteurs. Ce chef de projet prend donc un architecte pour la conception générale, sous-traite donc un grand nombre de tâches toutes dépendantes les unes des autres : design du stand, fabrication des matériaux, montage, électricité, choix des meubles, etc.

La deuxième société décide d'externaliser la gestion de son stand : elle traite donc avec un prestataire unique qui regroupe conception et réalisation. Celui-ci connaît bien les différents acteurs et peut négocier certains avantages du fait de son expérience dans le domaine – avantages qu'il répercute ensuite au client final.

Le résultat : dans le premier cas, en additionnant tous les coûts liés aux différentes transactions ainsi que le temps passé en interne, le stand s'élève à 6 millions d'euros. De l'autre côté, la société qui a délégué l'intégralité de la gestion de son stand (il s'agit donc bien là d'externalisation) a donné un budget global de 2 millions d'euros au prestataire – budget qui a été respecté – et a bénéficié d'une plus grande souplesse.

Source : Baromètre Outsourcing 2002 : pratiques et tendances d'externalisation en France. Ernst & Young.p8

1.1.4.2. La cotraitance

Appelée aussi coproduction, **la cotraitance** consiste à créer un groupement, institutionnalisé ou non (qui peut prendre par exemple la forme d'un Groupement d'Intérêt Economique GIE), dans le but de prendre en groupe certains travaux et notamment postuler à des marchés²⁶. Ces entreprises qui agissent ensemble en partenaires, travaillent pour le même destinataire, et se partagent la responsabilité de la réalisation. Une des entreprises de ce groupement peut être érigée en chef de file, comme entreprise principale de ce groupement.

1.1.4.3. La gestion déléguée

La gestion déléguée est désignée pour constater la concession ou l'externalisation de la fourniture d'un service public à un opérateur privé dit délégataire. Cette gestion se réfère généralement à l'instrument juridique de la délégation de service public.

Le mouvement de gestion déléguée accompagne fréquemment les actions de libéralisation et de démonopolisation engagées par les pouvoirs publics.

(Au Maroc, on peut citer à titre d'exemple : Gestion déléguée des services de distribution d'eau et d'électricité et du service d'assainissement liquide du Grand Casablanca, La production indépendante d'électricité à Jorf Lasfar...etc.)

La gestion déléguée se caractérise par :

- Une forme de partenariat public-privé. La délégation s'accompagne par le transfert du personnel au partenaire délégataire.
- La gestion déléguée fait l'objet d'un contrat qui se réfère à un cadrage juridique.
- S'agissant de délégation d'un service public, l'autorité délégante devrait assurer le suivi et la mission de régulation

1.1.4.4. Concept de L'essaimage Stratégique

L'essaimage peut être défini comme le fait pour une entreprise d'encourager et d'aider ses salariés à créer ou reprendre une activité.

« ..Aux Etats-Unis, le concept d'essaimage dit « **Spin-off** » a pris son essor dès les années 50 et contribué à transformer la région agricole de Santa Clara en Silicon Valley. Ce développement de nouvelles structures innovantes s'est appuyé, notamment, sur les relations privilégiées qui ont toujours existé entre les entreprises et les centres de recherche universitaires américains (Stanford, MIT,..). »²⁷

De la littérature, nous pouvons identifier la typologie suivante :

- Essaimage défensif ou « à chaud ». Une pratique qui semble liée aux plans sociaux ou à une gestion des sureffectifs par les entreprises.
- Essaimage offensif ou « à froid » qui s'appuie sur une démarche proactive de la direction de l'entreprise, ou une démarche volontaire du salarié. Dans le cas de l'externalisation d'activité ou la mise en valeur d'une technologie de l'entreprise, on qualifie cette démarche d'«essaimage stratégique »
« L'essaimage stratégique est l'implication et l'appui d'une entreprise à un projet de création d'entreprise nouvelle, reposant sur l'externalisation et la mise en valeur d'une de ses activités, et sur le transfert des compétences et des emplois des salaires affectés à cette activité.. »²⁸

Contrairement à l'essaimage « individuel » qui se rapporte à l'appui au projet personnel d'un salarié créant sa propre entreprise, l'essaimage stratégique concerne :

- une activité et un groupe de salariés en rapport avec l'entreprise mère.
- la création d'une entreprise et s'organise en projet.

²⁶ GERVAIS Michel, Stratégie d'entreprise, éditions Economica, 1995, p 210

²⁷ D'après les Articles publiés dans la revue CPA Management (avril 2004) et sur le site RH Info (juin 2004)
 «Essaimons-nous les uns les autres ! »

²⁸ DESCAMPS Marcel, *L'essaimage stratégique* : guide opérationnel, éditions d'organisation 2000, p 13

- une forme d'externalisation de cette activité par l'entreprise mère.
- Comporte une dimension managériale pour le transfert du personnel à l'entreprise créée.

1.1.4.5. Filialisation

Le terme « **filiale** » désigne les entreprises filles où l'entreprise mère possède le contrôle à travers une participation majoritaire. La filialisation est définie comme la transformation d'une division ou d'une activité d'une entreprise en une entreprise fille dans laquelle l'entreprise mère possède une participation de plus de 50% du capital.

La « co-entreprises » est un terme connexe utilisé pour désigner les entreprises à côté desquelles l'entreprise mère est au contraire minoritaire dans le capital.

Cette création de nouvelle entreprise par filialisation se combine généralement au :

- Partenariat avec une ou plusieurs autres entreprises à participation minoritaire dans le capital.
- Peut être une forme d'externalisation d'une activité ou d'un service exercé auparavant au sein de l'entreprise.
- Peut s'accompagner d'un transfert de personnel. le personnel peut participer au capital de l'entreprise lors de la création.

1.1.4.6. Centre de Services Partagés (CSP)²⁹

La mise en place d'un centre de services partagés consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches d'une prestation en « interne », en l'occurrence la comptabilité, ou des services de recherche et de développement. La création de CSP représente une évolution majeure de l'organisation, surtout lorsque ces opérations étaient auparavant décentralisées dans chacune de ses filiales de l'entreprise.

Les éléments les plus significatifs qui caractérisent un CSP :

- Organisation comme une unité autonome (possibilité de délocalisation pour minimiser les coûts)
- Orientation vers l'amélioration de la qualité du service comme un prestataire, tout en maîtrisant les coûts.
- Concentration sur la standardisation et l'amélioration des processus.

²⁹ Régis DUMOULIN, Olivier de LA VILLARMOIS, Hubert TONDEUR, Maîtres de Conférence. IAE de Lille, « Centre de Services Partagés versus externalisation: solution alternative ou situation intermédiaire : le cas de la comptable et financière »

- Permet aux unités opérationnelles ou filiales de se **concentrer sur leur coeur de métier** tout en assurant un contrôle par le centre.

1.1.4.7. Délocalisation

La **délocalisation d'entreprises** désigne le déplacement d'une activité économique existante dans un pays donné vers l'étranger dont la production est ensuite importée à ce pays. Cette délocalisation peut être :

- ✓ **Intégrale** : phénomène rare
- ✓ **Partielle** : une partie de la production étant assurée dans le pays d'origine. L'autre partie dite assurée par l'entreprise délocalisée provient souvent d'une filiale.

La **CNUCED** (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) opère d'autres définitions en faisant une nette distinction entre³⁰ :

- **la délocalisation interne de l'entreprise**, aussi appelée «délocalisation captive», qui désigne une décentralisation dans le cadre de l'entreprise, moyennant l'établissement de filiales étrangères.
- **La délocalisation externe de l'entreprise**, aussi appelée «délocalisation en sous-traitance» désigne l'entreprise qui confie la sous-traitance d'un service à une tierce partie à l'étranger.
- **Relocalisation d'entreprises** consiste à déplacer son site de production à l'étranger afin de se rapprocher d'autres marchés et de vendre sa production sur place.
- **Localisation d'entreprises** qui consiste à installer directement un site de production à l'étranger. Ce phénomène constitue une forme d'investissement direct à l'étranger.

De manière générale la délocalisation est un concept générateur et créateur d'emplois pour les pays de destination. Elle permet au tissu industriel et productif de ses pays de se développer pour augmenter sa compétitivité et aux ressources humaines de se former et d'améliorer leurs compétences.

Parmi les critères souvent cités pour motiver la délocalisation des entreprises (61% de Royaume Uni et 14% des pays de Benelux s'agissant de l'Europe)³¹ : les économies réalisées grâce à l'abaissement des coûts de travail (compris entre 20% et 40%). Loin devant l'amélioration de la qualité des services, l'élargissement des domaines de

³⁰ « Dossier Délocalisations : le Maroc ». Revue Conjoncture MAROC, Magazine de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc- (N°856- Janvier 2005).

³¹ Ibid

service et le renforcement des liens avec les pays de destination. Etc.

Pour une meilleure illustration du phénomène, au niveau du marché national, nous considérons :

- Le développement spectaculaire des centres d'appel et de relation client (appelés aussi **Call-centers**).

Les **call-centers** et **l'off-shoring** sont à peine implantés depuis l'an 2000. Sur le plan politique, le Maroc a validé ces activités en les inscrivant, comme axe principal de la stratégie « E-Maroc » compte tenu de leur potentiel de création d'emploi, et de leurs effets sur d'autres créneaux de l'économie nationale (logiciels, téléphonie, informatique, l'Internet etc.) en plus d'être une source de devises. Sur le plan stratégique e-Maroc prévoit ainsi pour la période 2005-2007, pour la composante Téléservice, de doubler la cadence de création de centre d'appels, chaque année avec 15 nouvelles activités d'offshoring basées les TIC délocalisées³².

Le rapport d'étude du cabinet de McKinsey sur la stratégie industrielle au Maroc (2005), montre clairement que « l'Offshoring » est l'un des sept métiers mondiaux du Maroc. Selon l'étude de Mckinsey, le marché européen en terme d'Outsourcing représente en 2005 quelque 9 milliards d'Euros. Le Maroc dans le cadre de son programme « émergence » relatif au métier d'Off-shoring tablera sur le marché francophone et hispanophone, dans l'objectif de réaliser d'ici 10 ans un chiffre d'affaire additionnel de 15 milliards de DH et près de 100 000 emplois à créer³³.

- L'externalisation des services informatiques par les grandes Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (SSII)

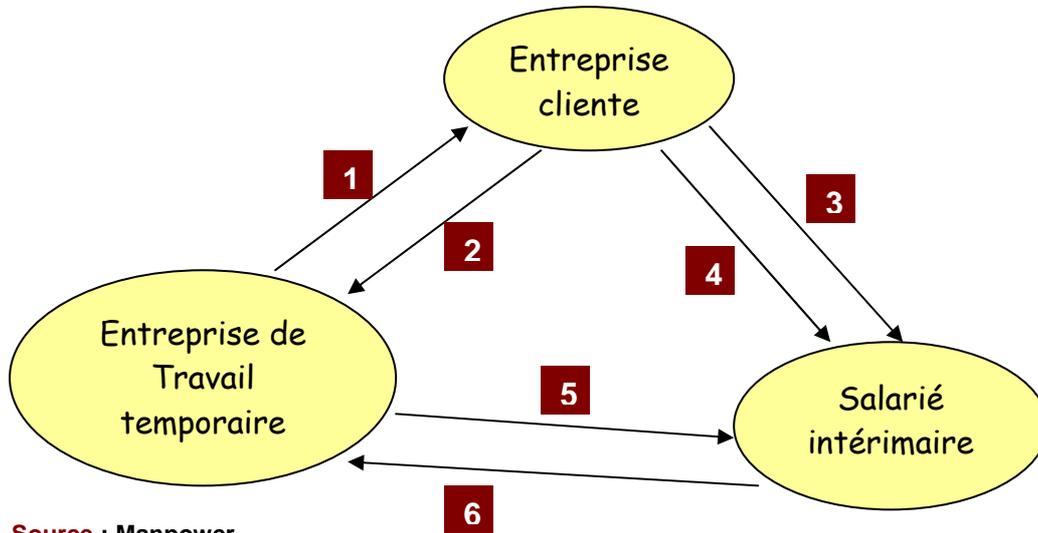
Les SSII se sont spécialisées dans le développement et la maintenance des systèmes informatiques. Sous la pression constante de la réduction des prix, elles se délocalisent selon deux possibilités : **monter des nouvelles structures dans les pays d'accueil**, ou passer des **accords en sous-traitance**, commerciaux et technologiques avec des SSII locales.

³² D'après article « E-MAROC : la révolution numérique à nos portes », paru dans la Revue : Challenge, N°84, Février 2006

³³ Selon le Programme « Emergence » du rapport de Mckinsey sur la stratégie industrielle pour les 7 métiers mondiaux du Maroc, Décembre 2005. D'après LA VIE ECONOMIQUE, N°4343 du 23 au 29 Décembre 2005

1.1.4.8. Intérim

On désigne par **intérim**, le travail temporaire pour fournir des ressources à des entreprises. Le contrat est simple liant l'entreprise cliente et l'Entreprise de travail temporaire (mise à disponibilité d'une personne correspondant au profil souhaité). Le travail temporaire met en relation les trois parties :



Source : Manpower

Figure 3 : Intérim, une relation tripartite

	Nature de la relation
1	Contrat de service- Facture de la prestation
2	Relevé d'heures- Bilan de satisfaction
3	Autorité hiérarchique- Responsabilité opérationnelle
4	Mise à disposition des compétences
5	Contrat de mission- Fiche de paie
6	Relation employeur salarié

Source : schéma inspiré de l'article « Enquête travail temporaire », de la Revue, Economie & Entreprise, N°69 Mars 2005, p30

L'intérim est caractérisé concerne essentiellement :

- Le travail temporaire : **tâche ou opérations** élémentaires
- Contrat avec l'entreprise de travail temporaire à **durée courte et limitée** (dans l'article 500 du code de travail marocain³⁴, le législateur fixe à six mois non renouvelables la durée de contrat d'intérim pour les missions d'intérim)

³⁴ La loi n° 65-99 relative au Code du travail marocain

L'ensemble des concepts : Externalisation, Sous-traitance, essaimage stratégique, gestion déléguée, Filialisation, délocalisation, intérim: bien qu'ils soient distincts, gardent en commun les notions de :

- ✚ « Transférer, déléguer, confier... »
- ✚ « Une activité, fonction, processus... »
- ✚ « Pour une durée... »
- ✚ « Selon un contrat... »
- ✚ « responsabilité : plus ou moins engagée.. »

Le schéma suivant permet de situer les principales caractéristiques pour une meilleure définition de l'Externalisation en le faisant distinguer par rapport à d'autres concepts les plus similaires :

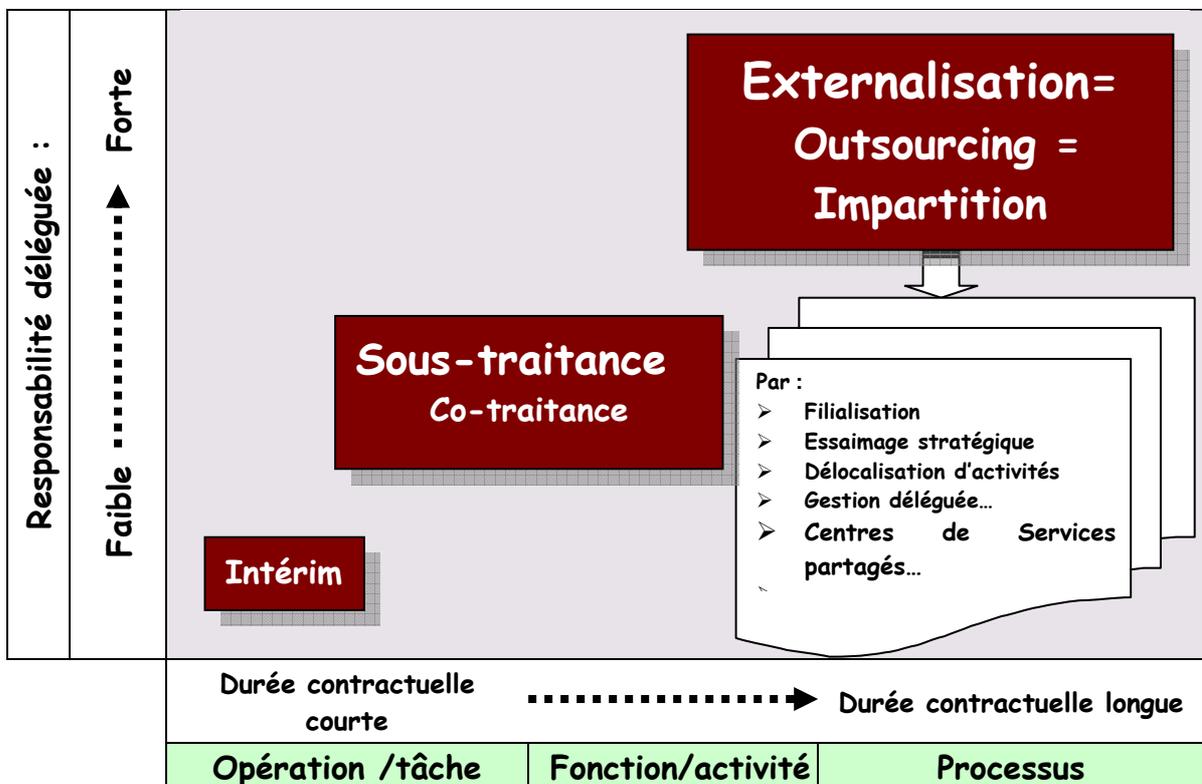


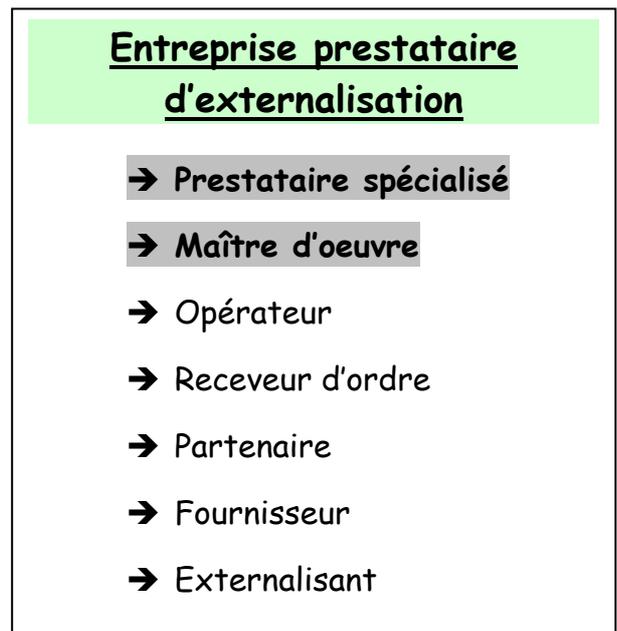
Figure 4 : Externalisation distinguée par rapport à d'autres concepts

1.1.5. Les acteurs de l'externalisation

Une relation d'externalisation lie toujours un client à un prestataire, comme la sous-traitance industrielle. Selon **RENARD Isabelle** (2005), pour aider à comprendre le concept de cette relation, l'externalisation « fonctionne selon le modèle de la **maîtrise**

d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.. »³⁵

- **le client ou le maître d'ouvrage** : est responsable de la définition de ses besoins gardant le contrôle global de l'opération,
 - **Le prestataire ou le maître d'œuvre** s'engage sur un résultat à obtenir tel que définit par le maître d'ouvrage, pour un coût donné et selon des modalités définies
- Dans la littérature est utilisé un **vocabulaire** riche pour qualifier les acteurs d'une opération d'externalisation. Il convient de les récapituler comme suit :



1.1.6. Une typologie de l'externalisation

1.1.6.1. Typologie selon le degré de sensibilité de l'activité externalisée

Dans son ouvrage Stratégie d'Externalisation, Jérôme BARTHELEMY propose quatre types de formes d'externalisation, résultat du croisement des deux critères³⁶ :

- Existence de l'**internalisation** ou non. (question est de savoir ; est-ce que la fonction était exercée au préalable en interne, ou non exercée)
- La proximité de l'activité externalisée par rapport au « **cœur de métier** » de l'entreprise

³⁵ RENARD Isabelle. « *L'externalisation en pratique* », éditions d'organisation 2004, 2005, p4

³⁶ BARTHELEMY, Jérôme. « *Stratégies d'externalisation* », 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p 14-20

Proximité avec « le cœur de métier »	Forte	<p style="text-align: center;">Externalisation <i>STRATEGIQUE</i> <i>(Avec transfert des ressources)</i></p>	<p style="text-align: center;">Externalisation <i>STRATEGIQUE</i></p>
	Faible	<p style="text-align: center;">Externalisation <i>TRADITIONNELLE</i> <i>(Avec transfert des ressources)</i></p>	<p style="text-align: center;">Externalisation <i>TRADITIONNELLE</i></p>
		Activité internalisée au Préalable	Activité non internalisée au Préalable

- L'externalisation est dite **stratégique** lorsqu'on délègue une fonction ou une activité proche du cœur de métier de l'entreprise. Cette externalisation s'accompagne du **transfert de ressources** (équipements et personnel) selon que cette fonction était jusque là réalisée en interne ou non. (Exemple : les fonctions : achat, informatique, marketing, R&D...)
- Par opposition on parle d'externalisation **traditionnelle** lorsque l'activité confiée au prestataire était loin du cœur de métier donc peu sensible. Elle s'accompagnera de **transfert de ressources** selon que cette fonction était jusque là réalisée en interne ou non. (Exemple : externalisation des fonctions traditionnelles ou annexes : de gardiennage, jardinage, restauration, transport du personnel...)

1.1.6.2. Typologie selon la localisation géographique

D'autres formes d'externalisation peuvent être définies en croisant les deux phénomènes : **la localisation géographique** (à l'intérieur d'un pays, on parlera du *National* en opposition à l'*International*) et **phénomène interne/externe** (à l'intérieur des frontières de l'entreprise, on parlera de l'*interne* en opposition à l'*externe*).

- **Choix interne de proximité** : lorsque la solution interne est plus compétitive (exemple : le centre des ressources partagées CRP)
- **Externalisation classique** : c'est une situation avec transfert d'activités vers un prestataire de proximité à l'échelle nationale (ex. une activité dans la chaîne des valeurs de l'entreprise : maintenance, paie, informatique, utilités.)
- **Externalisation délocalisée** : c'est la tendance la plus récente. L'entreprise recourt à un prestataire spécialisé, géographiquement éloigné, sans transfert

d'actifs. Ce choix étant expliqué par les faibles coûts de la prestation, la présence des compétences techniques très développées et la disponibilité des moyens de communication dans ces destinataires. (Exemple de la délocalisation des call-centers au Maroc).

→ **Délocalisation interne** : c'est l'internationalisation, des entreprises. Les trois formes prises par les délocalisations dans ce cas sont : les investissements directs à l'étranger (**IDE**); les coopérations (joint-venture de commercialisation) et les investissements (prises de participation, rachat d'actifs).

Les nouveaux modèles d'externalisation³⁷

Mode d'organisation	Externalisation	Externalisation CLASSIQUE	Externalisation DELOCALISEE
		Prestataires Locaux / Nationaux / Globaux <i>(Forte implantation, développement d'une présence commerciale sur les marchés d'origine des nouveaux concurrents)</i>	<i>(Forte base nationale, développement d'une présence commerciale sur les marchés d'origine des clients)</i>
	Internalisation	Choix interne de proximité	Délocalisation INTERNE
		Organisation interne <i>(Prestataire interne, Contractualisation interne, Centre de ressources partagées)</i>	Filiale, joint venture, accords de coopération <i>(Offensif : proximité au marché local, Investissements croissants Défensif : désengagement à terme)</i>
		Nationale	Internationale
Localisation géographique			

1.1.6.3. Typologie spécifique à l'externalisation des prestations informatiques

L'infogérance

L'infogérance désigne l'externalisation des systèmes d'information de l'entreprise. La norme AFNOR XP Z 67-801- a défini l'infogérance comme :

« ...le résultat de l'activité intégrant un ensemble cohérent de services élémentaires ayant pour but la prise en charge totale ou partielle, par le prestataire du **système d'information** du client, dans le cadre d'un

³⁷ ERNEST & YOUNG. Baromètre Outsourcing 2005 : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, p 23

contrat généralement pluriannuel et avec une base forfaitaire, définissant précisément une durée et un niveau de service [...]»³⁸

Les modèles d'externalisation des TI

Actuellement la continuité logique du recours aux prestations informatiques est le développement de l'externalisation des technologies de l'information « TI ». La délocalisation **offshore** suit la même problématique que l'externalisation en local avec une volonté beaucoup plus marquée de réduire les coûts et une méthodologie qui doit nécessairement s'adapter à la gestion de projets délocalisés. En croisant les deux phénomènes :

- Localisation des équipes techniques qui interviennent ; notions de **On-Site / Off-site**
- localisation du prestataire avec qui le client va signer le contrat d'externalisation ; **Offshore / Onshore**

Localisation des équipes techniques	Onshore	<p>EXternalisation 'classique' prestataire(s) et équipe(s) technique(s) en local</p>	<p>Prestataire local faisant l'intermédiaire entre le client et les équipes techniques off-site</p>
	Offshore	<p>Développeurs étrangers en régie chez le client (body-shopping)</p>	<p>Contact direct entre le client et le(s) prestataire(s) offshore</p>
		ON Site	OFF-Site
		Localisation du prestataire	

- ➔ On site / Onshore : externalisation dite « classique »
- ➔ On-site / Offshore : le développeur étranger est en régie chez le client mais rémunéré selon les conditions de son pays d'origine.
- ➔ Off-site / Onshore: modèle qui concerne les structures légères et les solutions centers. Le management s'effectue avec des centres de coordination et de livraison.

³⁸ RENARD Isabelle. *L'externalisation en pratique*, éditions d'organisation 2004, 2005, p 147

→ Off-site / Offshore : la stratégie la moins utilisée. Le client procède ici lui-même au benchmark. L'entreprise préfère normalement s'appuyer sur un prestataire intermédiaire vers lequel elle va transférer le risque.

Aux USA on parle souvent de différentes appellations d'outsourcing selon la localisation du prestataire :

- ▶ **Onshore outsourcing** : si l'activité est externalisée à l'intérieur du pays
- ▶ **Nearshore outsourcing** : si le prestataire est localisé dans une zone à proximité du pays (pour USA, il s'agit d'une externalisation dans les pays : Mexico, Canada, Caribbean Islands.)
- ▶ **Offshore outsourcing** : si le prestataire est situé à de longues distances du pays (pour USA, on cite les pays comme : l'Inde, Chine, Singapore, South Africa...)

L'Outsourcing Partenarial

Rappelons que l'externalisation traditionnelle, utilisée pour les activités non stratégiques (gardiennage, nettoyage, back office: paie et informatique...), requiert une maîtrise de base chez les prestataires spécialisés. Récemment on peut noter l'arrivée de l'Externalisation partenarial qui ouvre désormais un nouveau champ de relations basé sur le transfert de prestations intellectuelles et commerciales.

Deux nouveaux concepts d'Outsourcing commencent à émerger, dont l'objet est de fidéliser le tandem entreprise- prestataire sur un objectif commun de développement. Ce sont les conditions de collaboration à long terme et de confiance qui caractérisent l'arrivée du « **business process outsourcing** » **BPO** et du « **business transformation outsourcing** » **BTO** en obligeant ses acteurs à mobiliser une forte volonté managériale ainsi qu'une large implication de leurs ressources et compétences disponibles.

→ **Le BPO** : concerne un nouveau type d'externalisation destiné à générer de la valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs et des entreprises impliquées. Il s'agit d'externaliser un processus complet multitâches (force de vente, logistique, maintenance/SAV...) tout en impliquant simultanément l'organisation de base des prestataires impliqués.

→ **Le BTO** : destiné non seulement à obtenir une meilleure efficacité des processus, mais aussi à redéfinir les résultats attendus par l'ensemble des parties prenantes. C'est la redéfinition complète de l'activité de l'entreprise associée à un engagement portant sur des gains de performance partagés entre les partenaires qui caractérisent le BTO.

Application Service Provider ou fournisseur d'application hébergée ASP³⁹

Un **ASP** est prestataire de services proposant des applications sous forme de solutions packagées selon un modèle de location. L'ASP administre et délivre des solutions applicatives à plusieurs organisations clientes, depuis un centre serveur et à travers un réseau de télécommunication étendu (WAN). Cela veut dire qu'elle consiste à louer le fonctionnement d'une application hébergée sur les systèmes informatiques du prestataire.

Contrairement à l'infogérance, l'ASP ne reprend pas l'infrastructure IT existante du client pour gérer ses ressources informatiques, mais fournit à celui-ci un accès à sa propre infrastructure IT.

³⁹ Se référer à l' Annexe N°8 pour d'autres définitions terminologiques liées à l'infogérance

1.2. Concepts théoriques de l'externalisation

« La théorie existe pour que chacun n'ait pas à chaque fois, à mettre de l'ordre et à se frayer une voie, mais trouve les choses ordonnées et éclairées : elle est destinée à éduquer l'esprit du nouveau chef de guerre »

Carl von Clausewitz⁴⁰

Pour situer l'externalisation dans son cadre théorique nous rappelons la définition donnée par Barthélemy et Quélin (2002) comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ». Cette stratégie se positionne comme une forme particulière de coopération inter organisationnelle comprenant deux volets essentiels :

- L'approche décision d'externalisation
- L'approche processus de gestion d'une relation d'externalisation ; de l'établissement de contrat à sa mise en œuvre opérationnelle.

Dans la littérature deux approches théoriques en sciences économiques, sont fréquemment mobilisées pour expliquer la décision d'externalisation:

- 🚩 **La théorie des coûts de transaction (TCT)**, qui centre l'étude 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). (Barthélemy et Quélin, 2002)
- 🚩 **La théorie de la ressource (TR)**, traite les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises (Poppo et Zenger, 1998 ; Barthélemy 2004)

D'autres cadres théoriques, moins utilisés, proposent une vision complémentaire de la décision d'externalisation, pour combler les limites des deux théories TCT et TR. Il s'agit de **la théorie institutionnelle (TI)** qui constitue sous l'approche sociologique un cadre, d'analyse récent, du comportement des organisations, (Di Maggio et Powell, 1991). Dans bien des cas la solution d'externalisation reste influencée par des logiques institutionnelles, notamment pour des activités réglementées (telle que la comptabilité).

⁴⁰ Citation dans l'ouvrage de BOJIN Jacques et SCHOETTL Jean-Marc, "Les outils de la stratégie", éd. D'Organisation.

Carl von Clausewitz (1780-1831) connu pour son chef d'œuvre « De la guerre », qui développe les stratégies d'attaque de défense et de manœuvre.

La théorie positive de l'agence (TPA)⁴¹ a été mobilisée dans les travaux de recherche sur l'externalisation, (Poppo et Zenger, 1998). Ces travaux proposent d'analyser le phénomène d'externalisation de point de vue normatif, dont certaines variables issues de cette théorie tendent à expliquer de manière significative la performance des fonctions externalisées⁴².

Pour chacune des approches théoriques, nous allons présenter succinctement quelques principes et définitions théoriques pour aborder par la suite les implications de ces cadres conceptuels sur le concept d'externalisation.

1.2.1. La théorie des coûts de transaction (TCT)

La théorie des coûts de transaction est une sous branche de la nouvelle économie institutionnelle. Elle découle des divers courants économiques classiques et néoclassiques. C'est une théorie d'inspiration **purement économique** dont l'objet d'étude est l'espace contractuel qui lie des acteurs. Deux auteurs forment les références de cette théorie :

D'abord **Ronald H.Coase⁴³** qui écrit en 1937 l'article fondateur : La nature de la firme, apportant une réponse à la question posée par Robertson (1928) : « pourquoi émergent les firmes ? » :

« ...Une firme apparaît dans le cas où la passation d'un contrat à très court terme n'est pas satisfaisante....Une entreprise tendra à s'agrandir jusqu'à ce que les coûts de réalisation de la transaction⁴⁴ supplémentaire en son sein deviennent égaux aux coûts de la réalisation de cette transaction sur le marché ou dans une autre firme... ».

⁴¹ **La TPA** est née à l'Université de Rochester au début des années 70. Ce sont **Jensen et Meckling (1976)** qui jettent les bases de cette théorie qui a pour ambition de créer une théorie du comportement des organisations reposant sur l'hypothèse de rationalité des acteurs, notamment des managers. Fondée à l'origine sur la théorie des droits de propriété et sur la notion de relation d'agence empruntée à l'approche principal-agent, cette théorie se veut une théorie de la coordination et du contrôle appliquée à la **gestion des organisations et centrée sur les dirigeants**. Elle s'applique, en particulier, à l'architecture organisationnelle et à la gouvernance des entreprises.

⁴² CHANSON Guillaume. « Analyse Positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence », Actes de la XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin 2003, 20p

⁴³ Ronald Coase né en 1910, économiste anglais, prix Nobel d'économie en 1991, « *The Nature of the firm* » *Economica* 1937

⁴⁴ Une transaction comme unité d'analyse se définit comme: un échange d'informations ou de marchandise ayant une valeur économique entre deux partenaires aux différentes étapes du cycle de production. La prise en charge de la transaction se fait soit par l'entreprise elle-même 'appelé hiérarchie », soit par l'externe appelé « marché » via le système de prix.

Selon Coase le fait de recourir au marché entraîne des coûts supplémentaires remettant en cause les théories néoclassiques. En effet ces dernières considéraient que le marché est un mode d'organisation optimal, régulé par une concurrence pure et parfaite. La remise en cause de l'hypothèse de transparence pure ou de l'information parfaite est à l'origine de la théorie des coûts de transaction.

Théorie néoclassique⁴⁵	
Conditions	Hypothèses
La concurrence est pure	Atomicité des agents (les vendeurs et acheteurs sont nombreux et aucun d'eux ne peut influencer les prix)
	Homogénéité des produits (les produits échangeables sont
	Fluidité (aucune réglementation n'empêche acheteurs et vendeurs de s'exprimer librement)
La concurrence est parfaite	Mobilité (les facteurs sont parfaitement mobiles)
	Transparence et libre accès à l'information (l'information est parfaite)

H. Coase considère que :

- Les coûts de transaction (découverte des prix, négociation, conclusion des contrats..) sont liés à l'asymétrie de l'information et à l'opportunisme des agents.

Ensuite c'est à **Oliver Eaton Williamson⁴⁶** qu'on doit le développement et la structuration de la TCT sur la base des propositions de Coase. Il propose les différents facteurs qui vont déterminer le choix entre le recours au marché ou l'entreprise pour la réalisation des transactions. Oliver. E. Williamson considère que:

- Il existe deux hypothèses comportementales que sont : ***l'opportunisme*** et la ***rationalité limitée⁴⁷*** des agents.
- Le recours à la hiérarchie (l'entreprise) est développé par trois facteurs d'environnement : pour les transactions ***récurrentes***, réalisés dans un climat ***d'incertitude***, et très ***spécifiques*** nécessitant des investissements.

La décomposition des coûts de transaction vue par Barthélemy (2004) et Quélin (2002) :

⁴⁵ Adapté du dossier : les coûts de transaction, Les réseaux N°84 CENT, CABY Laurence, 1997

⁴⁶ Oliver Eaton WILLIAMSON "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", Journal of Laws and Economics, October, 1979, n°22, pp.233-261.

⁴⁷ Le principe de « rationalité limitée » est issu des travaux de Herbert Alexander SIMON, Prix Nobel d'économie en 1978, Ses travaux sur la théorie de la décision. « Theories of decision-making in economics and behavioral science » (1959)

Structure des coûts de transaction dans TCT ⁴⁸	
Catégories	Principes & définitions
Coûts Ex ante	Les coûts des mécanismes de détermination de la transaction : + Coût de recherche de fournisseur négociation du fournisseur + Coût de rédaction du contrat + Coût de définition, vérification et authentification des garanties
Coûts Ex post	Les coûts des mécanismes de pilotage de la transaction : + Coût de mauvaise adaptation du contrat + Coût de la renégociation du contrat + Coût de suivi et la surveillance du contrat
Rupture du contrat	+ Coût de rupture de contrat

Barthélemy (2004) explique que l'interaction entre les deux hypothèses comportementales que sont la rationalité limitée et l'opportunisme avec quatre critères dites « attributs des transactions » déterminent des coûts de transaction et le mode de gouvernance optimal à adopter. Utilisant les coûts comme critère de décision d'externalisation Barthélemy (2004) parle de coûts **cachés** qui sont souvent nombreux et difficilement détectables.

Hypothèses fondamentales de la TCT ⁴⁹	
Deux hypothèses	Principes & définitions
Rationalité limitée	Pour H.Simon trois étapes forment la décision : 1. Etablissement de la liste de tous les comportements possibles 2. Détermination des conséquences de chacune des comportements 3. Evaluation séparée de ces ensembles de conséquences. La rationalité, selon H.Simon, est relative à la sélection d'un comportement préféré en face d'une alternative faite en terme d'un système de valeur. <u>Or en réalité</u> : la connaissance complète est imparfaite, seule un faible nombre de comportement vient à l'esprit, et la plupart de ces comportements ne sont jamais évalués. → Les individus sont limités dans leurs capacités cognitives dans l'exercice de la rationalité. Face à la complexité et l'incertitude de l'environnement, il leur est difficile de prévoir toutes les éventualités
Opportunisme	L'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi et de poursuite de l'intérêt personnel au-delà du profit normal. Il s'appuie sur l'asymétrie de l'information, et repose sur des révélations falsifiées, déformées ou incomplète. L'opportunisme apparaît véritablement lorsque l'entreprise a affaire à un « petit nombre de fournisseurs potentiels» Barthélemy (2004) et Quélin (2002), distinguent : ➤ L'opportunisme ex ante : le partenaire a volonté de tirer partie dès le début de la relation contractuelle ➤ L'opportunisme ex post : le partenaire a la volonté de tirer partie à chaque occasion, profitant de situations spécifiques que le contrat n'aurait pas prévu

⁴⁸ QUELIN Bertrand, professeur d'Economie et de stratégie à HEC, « *Les frontières de la firme* », éd. Economica, collection gestion, 2002, p19

⁴⁹ Tableau Adapté du dossier : les coûts de transaction, Les réseaux N°84 CENT, CABY Laurence, 1997 et ouvrage de BARTHELEMY, Jérôme. Stratégies d'externalisation, 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p71-89

Les attributs des transactions dans la TCT ⁵⁰	
Trois Attributs	Principes & définitions
Spécificité des actifs	<p>Les actifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Site spécifique (situation géographique de l'investissement) ➤ Equipements spécifiques (équipements développés pour un usage particulier) ➤ Ressources humaines spécialisées (compétences et savoir-faire développés), Sont dites spécifiques lorsqu'ils ont été spécialement adaptés pour un usage particulier. La spécificité se matérialise lorsque le fournisseur a consenti un investissement durable et non redéployable sur une autre transaction.
Incertitude et la complexité de la transaction	<p>Il y a incertitude entourant une activité lorsque une entreprise éprouve une difficulté pour prévoir ses besoins futurs.</p> <p>Avec le degré de complexité de la transaction, deux sortes d'incertitudes existent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incertitude environnementale : liée à l'impossibilité de prévoir l'évolution de l'environnement et les événements futures ➤ Incertitude interne ou comportementale : née de la difficulté de prévoir le comportement futur du partenaire
Fréquence des échanges	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transactions récurrentes (comme l'approvisionnement régulier en matière première) ➤ Transactions occasionnelles ➤ Transactions ponctuelles (comme l'acquisition de terrain)

D'après la théorie des coûts de transaction, l'entreprise a le choix entre trois types de mode de gouvernance :

- × Structure dite de gouvernance «firme» : lorsque l'entreprise peut décider de réaliser elle-même son activité. C'est l'**internalisation**. Ce mode de gouvernance, généralement conseillé pour des situations où les coûts de transaction augmentent du coût d'acquisition est élevé par rapport au coût de réalisation en interne. Il correspond à des niveaux élevés de spécificité des actifs, d'incertitude et de fréquence de l'échange.
- × Structure de gouvernance «marché» : lorsque l'entreprise peut décider de confier son activité au marché. Le régime contractuel adapté est le contrat « **classique** » ou **traditionnel** (contrat simple délimité avec toutes les éventualités) qui s'impose comme solution puisque la probabilité de conflit est faible compte tenu de la relation court terme entre les parties au contrat.
- × Structure de gouvernance «hybride» : c'est une forme récente de développement de la théorie des coûts de transaction⁵¹, où on est à la fois dans une structure marché et dans une structure firme. Il s'agit de la réalisation d'une activité par un partenaire avec lequel l'entreprise entretient une relation étroite et durable.

⁵⁰ Tableau : adapté des ouvrages : « Stratégies d'externalisation », 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p71-89 de BARTHELEMY, Jérôme et « Les frontières de la firme », éd. Economica, collection gestion, 2002, p21-27, QUELIN Bertrand

⁵¹ QUELIN Bertrand, « Les frontières de la firme », éd. Economica, collection gestion, 2002, p103

(alliances entre entreprises, partenariats, franchise, contrat de long terme). Face à cette structure, sera privilégiée la forme contractuelle dite « **néoclassique** » ou élaborée. C'est un contrat détaillé à base de documents formels, où sont prévues des clauses de flexibilité et d'arbitrage par une tierce partie. Une autre forme de contrat dite « **relationnelle** », ou personnalisée qui met plus l'accent sur l'aspect relationnel que formel, tend à s'imposer quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent importantes. Dans ce cas la relation entre les partenaires devient durable et personnalisée.

1.2.1.1 Implications de la TCT pour le concept d'externalisation :

Le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction est souvent sollicité pour cerner les déterminants économiques de l'Outsourcing, répondant à la problématique du choix entre faire (internalisation) ou faire-faire (externalisation)⁵². En effet le croisement des attributs de la TCT avec les différents types de contrat précités fournit une grille d'analyse qui répond justement à la question du choix d'externalisation⁵³.

		Spécificité des actifs	
		Faible	Forte
Incertitude et difficultés de mesure	Faible	Externalisation avec contrat classique	Externalisation avec contrat néo-classique
	Forte		Externalisation avec contrat relationnel
		Occasionnelle	Récurrente
		Fréquence	

- ➔ **Internalisation** (ou intégration), si les actifs liés à l'activité en question, sont fortement spécifiques, avec un degré élevé de fréquence et d'incertitude. Le coût de réalisation en interne est faible devant les coûts de transaction. D'abord les actifs qui offrent un service adapté à l'entreprise ne sont pas redéployables à l'extérieur. Cette redéployabilité des actifs est une caractéristique nécessaire au prestataire pour mutualiser les coûts et réaliser des économies d'échelle.
- ➔ **Externalisation** : peut intervenir pour tous les autres cas de figure ou les coûts de transaction sont faibles devant les coûts de production. C'est-à-dire : si les actifs

⁵² QUELIN Bertrand, L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction, Les réseaux N°84 CENT, 1997

sont moins spécifiques, donc redéployables. Ensuite l'incertitude quand au comportement des prestataires ou à l'environnement est faible, rend l'entreprise moins dépendante par rapport à son prestataire et sans perte de contrôle de l'activité externalisée. Enfin si ces activités ne sont qu'occasionnels utilisées et moins complexes à réaliser. Pour chaque cas sera adapté le type de contrat qui convient (classique, néoclassique ou relationnel).

1.2.1.2. Limite de la TCT

La théorie TCT est essentielle dans une approche économique d'externalisation. Elle donne les fondements théoriques du choix optimal entre internalisation et externalisation à la base de l'étude des coûts de production, mais aussi des coûts de transaction. Cette théorie démontre la portée stratégique d'une orientation vers l'externalisation et met en avant les différents types de relation fournisseur/client qui peuvent se développer en conséquence. L'externalisation a donc une visée d'optimisation de la compétitivité.

Toutefois la TCT a suscité des critiques de nature empiriques et théoriques: sur le plan statistiques on signale la difficulté d'évaluer les coûts de transaction et sur le plan théorique l'analyse de la coordination de l'activité est limitée à celle d'affectation des ressources⁵⁴. Nombreux sont les constats et observations qui ont conduit à relativiser le facteur coût dans les logiques d'externalisation : les pratiques récentes des organisations peuvent remettre en cause le référentiel des coûts de transaction ; car au niveau d'un même secteur des entreprises peuvent effectuer des choix inverses en internalisant ce que d'autres externalisent (Marmuse, 1997).

Selon Barthélemy (2004) la TCT a montré ses limites dès lors que nous nous intéressons à l'analyse du contenu de l'externalisation (facteurs déclencheurs de l'externalisation, l'élaboration du contrat, sa mise en oeuvre, la gestion des ressources, la relation). En effet le choix d'une stratégie peut dépendre des objectifs et des ressources et compétences internes de l'organisation comme il peut dépendre de l'intensité de la concurrence et du pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur, selon l'analyse structurelle de Porter (1980).

D'où l'intérêt de s'intéresser à la théorie des ressources comme cadre d'analyse complémentaire de la stratégie d'externalisation.

⁵³ : BARTHELEMY.J, « Stratégies d'externalisation », 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p81

⁵⁴ KOENIG Gilbert, Les théories de la firme, 2ème éd. Economica, Collection Gestion Poche, 1998, p69

1.2.2. La théorie de la ressource et des compétences (TR)

Depuis les années 80, un nouveau courant théorique dit «théorie basée sur les Ressources» (**TBR**), ou (resource based view) est apparu. Ce sont les travaux de Penrose (1959) qui marquent les débuts de cette théorie. Par la suite Wernerfelt (1984) et Barney (1986) réintroduisent de nouveau cette théorie qui progressivement céda la place à d'autres approches, en l'occurrence : d'abord la théorie fondée sur la connaissance et ensuite à la théorie encore émergente dite de compétences (Durand, 2000).

La **théorie des ressources** et des connaissances, de développement relativement récent, permet d'étudier le rôle des ressources, savoirs et compétences dans la formation et le renouvellement de l'avantage concurrentiel. Elle explique le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ses ressources pour son coeur de métier et de recourir à la complémentarité de l'offre des prestataires externes jugée plus performante que la prestation réalisée en interne.

Quelques définitions :

- **Les ressources** : sont des actifs tangibles et intangibles possédés et contrôlés en permanence par l'entreprise en vue de concevoir et mettre en œuvre sa stratégie. Elles sont classées en six catégories⁵⁵ :
 - Ressources financières (cash-flow disponible....)
 - Ressources humaines (employés, qualifications, compétences...)
 - Ressources physiques (sites, équipements de production, technologie...)
 - Ressources organisationnelles (système d'information, gestion, procédures...)
 - Ressources technologiques (savoirs faire, brevets...)
 - Ressources réputationnelles (marques, réputation...)
- **Les compétences** : dans une approche systémique, un savoir résulte d'une maîtrise de l'utilisation combinée de plusieurs ressources internes et externes à des fins stratégiques. L'entreprise crée des compétences par l'assemblage et l'intégration des savoirs fragmentés des individus impliquant le processus d'apprentissage.

Le principe de la TR :

Les promoteurs de la théorie de gestion par les ressources et les compétences (Barney, Wernerfelt...), considèrent que l'entreprise n'est plus conçue comme un

⁵⁵ TORRES- BLAY Olivier, Economie d'entreprise : Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, éd. Economica, 2000, p233

portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources⁵⁶. Se ne sont pas les conditions externes (besoins des clients) qui déterminent la stratégie de l'entreprise mais ces ressources et compétences internes. Et la différence de performance, constatée entre entreprises de la même industrie, réside dans la différence en matière de ressources et de compétences (Barthélemy 2004). Ces sources de l'avantage concurrentiel devraient être recherchées du côté interne de l'entreprise, par l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources et compétences.

En résumé la TR traite la question de savoir sous quelles conditions ou quelles formes, les ressources et compétences peuvent être la source d'avantages compétitif durable⁵⁷. Généralement cinq conditions sont avancées⁵⁸ :

Les conditions d'évaluation de la valeur stratégique des compétences dans la TR	
Condition	Principes & définitions
Pertinence	Il y a pertinence si la compétence permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement, ou d'échapper à une menace
Rareté	La compétence est détenue par un nombre limité de concurrents
Non imitables	La non « imitabilité » s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> ➤ la compétence dépend des conditions historiques uniques, ➤ L'incertitude causale ; la compétence ne peut être identifiée par les concurrents ➤ La compétence est socialement complexe ; complexité de la culture de l'entreprise, ses relations avec ses fournisseurs, complexité interrelation de l'équipe dirigeante...
Non redéployables	Ne peut être utilisée dans d'autres contextes, l'entreprise exerce son contrôle total sur cette compétence
Sans substituts	Le concurrent ne peut procurer un avantage équivalent utilisant une compétence de substitution

Dans la littérature managériale, divers concepts de compétences ont été développés, dont nous citons une répartition sous trois catégories dites : « stratégiques », « fondamentales » ou « non fondamentales »

↳ Les compétences « stratégiques » :

Puthod et Thévenard (1999)⁵⁹, proposent 5 tests consécutifs sur les conditions citées ci-dessus pour conclure à une évaluation du degré stratégique des compétences :

- Une compétence est dite à **valeur stratégique forte** si elle est : *pertinente, rare, non imitable, non redéployable et sans substitut*

⁵⁶ Ibid, p226

⁵⁷ Ibid, p228

⁵⁸ Ibid, p229

⁵⁹ Puthod, D et Thévenard, D, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », gestion 2000,

- Une compétence est à **valeur stratégique faible** si elle est : peu pertinente, abondante, imitable, redéployable et substituable.

↳ Les compétences « fondamentales »

Le concept de « compétences fondamentales », a été popularisé par Prahalat et Hamel⁶⁰, en 1990 dans leur article « *The Core Competence of the Organization* », publié dans le Harvard Business Review. Ils y décrivent les compétences de base comme étant « l'apprentissage collectif de l'entreprise, en particulier la manière de coordonner diverses capacités de production et d'intégrer des technologies multiples ». Ils envisagent l'entreprise comme un grand arbre dont :

- Le tronc et les principales branches sont les **produits de base** (*core products*), les petites branches sont les **unités fonctionnelles** (*Business Units*); les feuilles, les fleurs et les fruits sont les **produits finis**. (*end products*)
- Les racines, qui nourrissent l'arbre et assurent sa stabilité, sont les compétences de base. Elles permettent à l'entreprise de conserver ses branches actuelles et d'en produire de nouvelles

Prahalat et Hamel ont défini trois tests qui s'appliquent aux compétences fondamentales⁶¹ :

- Premier test : une compétence fondamentale fournit un accès potentiel à toute une gamme de produits. Exemples :
 - ➔ **Société Canon :**
Ces Compétences qui sont : la mécanique de précision, l'optique de qualité, la microélectronique (produits : les lentilles, les moteurs laser, moteurs miniatures), lui donnent accès à d'autres activités : les photocopieurs, les imprimantes laser, les télécopieurs, les caméras vidéo.
 - ➔ **Société Honda :**
Ces quatre compétences (conception des petits moteurs, chaîne de montage efficiente, techniques peu onéreuses de fabrication des pièces de rechange et réseau de fournisseurs) lui donnent accès à d'autres produits : petites voitures, pompes, tendeurs de gazon, générateurs, etc....
- Deuxième test : une compétence fondamentale contribue de manière significative aux avantages du produit final perçu par les clients.
- Troisième test : une compétence fondamentale doit se révéler difficile à imiter par les concurrents.

⁶⁰ G.Hamel et C.K Prahalat, (1990), « *the core competence of the corporation* », Harvard Business. cité Review

⁶¹ D'après, « *Partenariats, externalisation et lean organisation* », de MILGATE Michael, édition Maxima, Paris 2004, p58

↳ Autres variantes pour les compétences

Certains experts en management considèrent que dans l'approche par les compétences fondamentales, tel que conçue par Prahalat et Hamel (1990), l'axe technique ou technologique semble être prioritaire et discriminant par rapport à d'autres savoirs comme la conception, le marketing et la commercialisation⁶². Aussi d'autres variantes sont-elles introduites pour affiner la classification des compétences. Les activités liées à ces compétences ne sont pas stables mais changent de catégorie en fonction de l'évolution de l'environnement concurrentiel. Cinq catégories sont distinguées⁶³ :

- Compétences fondamentales. ce sont les activités nécessaires au fonctionnement d'une organisation.
- Compétences spécifiques : sont les compétences les plus importantes d'une organisation. (*l'exemple des petits moteurs à explosion pour Honda, les lentilles pour Canon*)
- Compétences « ricochet » : ce sont les compétences qui permettent à une entreprise d'engranger des profits dans une activité annexe, grâce à sa compétence spécifique. (*l'exemple pour Canon : l'accès aux photocopieurs, les imprimantes laser et les télécopieurs*)
- Compétences de protection : sont liées aux activités qui peuvent mettre en cause la réussite de l'ensemble de l'organisation.
- Compétences parasites : héritage de situations antérieures, elles concernent des activités réalisées en interne et qui gaspillent des ressources organisationnelles.

↳ Positionnement des activités dans la chaîne des valeurs

L'analyse de PORTER du positionnement des activités par rapport à la chaîne de valeur⁶⁴ est utilisée pour distinguer les activités dites fonctionnelles « support » des activités opérationnelles « principales ». Ces activités s'organisent dans la chaîne en fonction des choix faits en matière d'intégration ou d'externalisation.

↳ Mais, nécessité de tenir compte de l'environnement externe

La TR qui prend en compte les ressources et compétences internes de l'entreprise tend à ignorer l'évolution de l'environnement susceptible d'affecter la valeur des

⁶² Notion de métier et compétences liées, développée par BOUAYAD Anas et D'ANDRE Emmanuel. Stratégie et métiers de l'entreprise, Paris, éd. Dunod, apm. Association Progrès du management 2004, p40-70

⁶³ Dossier « penser clairement l'externalisation » de la rubrique L'art de l'Entreprise globale, 2005, www.lesechos.com, CARLOS CORDON, THOMAS E. VOLLMANN, JUSSI HEIKKIL

⁶⁴ PORTER. M, l'Avantage concurrentiel, InterEdition, 1986. Voir développement de la chaîne des valeurs en Annexe N°7

ressources internes modifiant le jeu concurrentiel. Amit et Schoemaker⁶⁵ proposent un modèle synthétique qui prend en compte en plus, des 5 forces concurrentielles de **M.Porter** (*Concurrents, Fournisseurs, Clients, Nouveaux entrants, Substituts*) et des facteurs environnementaux (*Politiques, Economiques, juridiques, ..*)

1.2.2.1 Implications de la TR pour le concept d'externalisation :

Une implication principale de cette théorie est d'inciter une organisation à se recentrer sur son « cœur de métier » à travers l'externalisation par le transfert d'activités, à un prestataire, de compétences jugées non stratégiques. Ceci afin de recentrer l'utilisation de ses ressources sur les compétences jugées stratégiques. La TR peut éclairer la nécessité de développer de nouvelles compétences fondamentales; celles qui permettent de gérer la relation avec le prestataire du fait de l'incomplétude des contrats.

↳ Les ressources et compétences non externalisables

Pour Quinn et Hilmer(1994), les compétences clés sont des activités qui offrent un avantage compétitif à long terme, elles doivent être protégés et contrôlés de façon rigide. Barthélemy (2004), met l'accent sur les ressources et compétences formant le « cœur de métier », qu'il faut absolument conserver en interne et autres activités à externaliser. Par opposition, ces activités à externaliser, qui sont hors « cœur de métier » de l'entreprise, constituent en fait le « cœur de métier » du prestataire, généralement plus compétitif en terme de coûts et des performances.

↳ Forme d'externalisation en fonction du niveau de performance

Si le niveau de performance de l'activité à externaliser est élevé par rapport au marché, il est conseillé d'externaliser par **filialisation** c'est à dire la création d'une filiale externe spécialisée.

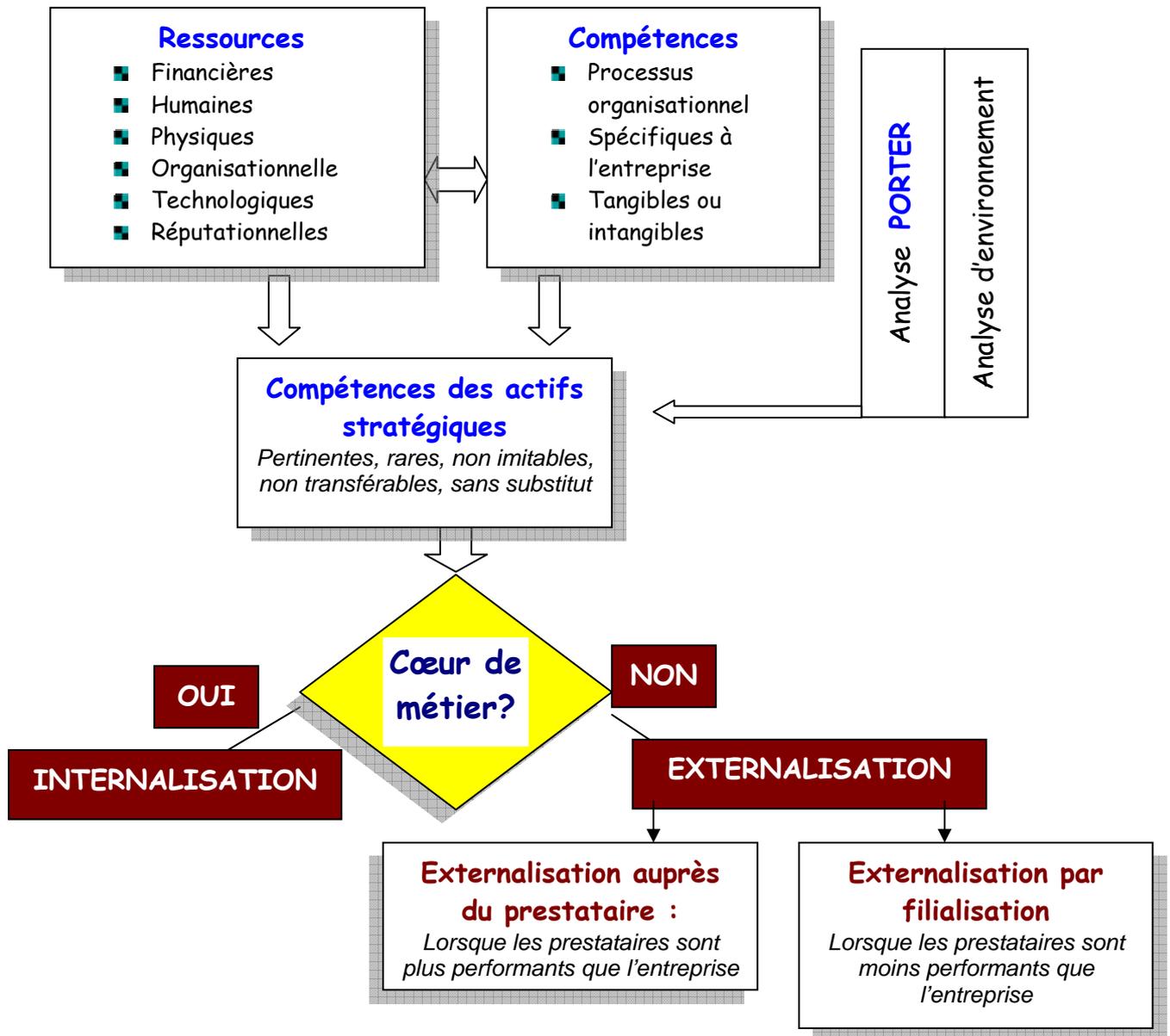
Barthélemy (2004) présente deux règles fondamentales, comme critères de décision d'externalisation s'appuyant sur la **TR** :

- **Règles N°1** : *seules les activités qui ne font pas partie du « cœur de métier » des entreprises peuvent être externalisées,*
- **Règles N°2** : *Les activités qui ne font pas partie du « cœur de métier », doivent être externalisées auprès d'un prestataire ou sous forme de filiale selon leur niveau de performance par rapport aux meilleurs prestataires de marché* ⁶⁶

⁶⁵ Cités dans TORRES- BLAY Olivier, Economie d'entreprise : *Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, éd. Economica, 2000, p233

⁶⁶ BARTHELEMY.J, « Stratégies d'externalisation », 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p91-98

Figure 5 : le modèle global synthétique d'analyse d'externalisation ⁶⁷



1.2.3. La théorie institutionnelle (TI)

Ce courant théorique est apparu avec les travaux de Meyer et Rowan (1977), ensuite avec Mayer et Scott (1980), enfin avec les travaux de Powell et Di Maggio (1991) et Roberts et Greenwood (1997). Les principaux déterminants de cette théorie, décrits dans les travaux de recherche sur l'externalisation qui se sont basés sur cette théorie,

⁶⁷ Présentation adaptée du modèle synthétique, de Amit Schoemaker (TORRES- BLAY Olivier, Economie d'entreprise : *Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, éd. Economica, 2000, p233) et complété par les critères de décision 'externalisation de Barthélemy (2004)

se résumant sous les thèmes suivants⁶⁸ :

thème	Principes et définitions
Les contraintes de l'environnement institutionnel (coercitives et normatives)	L'environnement institutionnel détermine et explique le comportement des organisations. L'institution en sciences sociales est utilisée pour désigner : les normes, l'Etat, les organismes, les marchés, les systèmes économiques socio et culturels.
Mimétisme	Les organisations ont tendance à imiter d'autres modèles d'organisation dit leaders, qu'elles perçoivent comme réussite dans leur « champ organisationnel », ceci dans des cas : quand l'environnement est incertain et les objectifs sont ambigus... Un champ organisationnel est formé d'organisations semblables, indépendantes, dont une ou plusieurs sont pionnières à forte capacité d'influence et de plusieurs entreprises suiveuses ⁶⁹
Recherche de légitimité	Les entreprises recherchent de la légitimité ou la bonne réputation auprès de l'opinion publique et de leurs partenaires, en se conformant aux normes institutionnelles. Powell et Di Maggio (1991)

1.2.3.1 Implications de la TI pour le concept d'externalisation :

L'externalisation représente un moyen d'atteindre une certaine légitimité et de se conformer aux règles ou aux représentations symboliques de l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve. Les facteurs explicatifs de **l'environnement institutionnel** sur la décision d'externalisation qui ressortent des divers travaux, notamment les propositions de Di Maggio & Powell (1983) :

- Les contraintes coercitives (le poids des institutions régulatrices...)
- Les contraintes normatives (la formation professionnelle, l'ordre des experts de la profession comme la comptabilité...)
- Les contraintes mimétiques (le comportement d'imitation face à l'incertitude). Toutefois, l'externalisation par mimétisme pourrait être dangereuse et destructrice dans la mesure où l'entreprise encourt un risque stratégique en externalisant une fonction ou des activités liées au coeur de son métier⁷⁰.

1.2.4. Autres études empiriques

Par rapport aux critères de mesure de la performance des opérations d'externalisation, on peut citer les travaux empiriques de Barthélemy, dans une récente contribution (2004)⁷¹, il suggère que le succès d'une opération

⁶⁸ BOURGEOIS Christophe et MARTIN Aude, "L'externalisation: une décision sous influence", Actes de la XIV Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 15p

⁶⁹ D'après le mémoire de DEA, HUYNH Thi Ngoc Vân, « Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable », IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille, 2003-2004, 74p

⁷⁰ BARTHELEMY.J, « Stratégies d'externalisation », 2e éd., Paris, Dunod, 2004, p91-98

⁷¹ Déterminants testés par : BARTHELEMY Jérôme, "La performance des opérations d'externalisation": Une analyse empirique des déterminants, 2004. L'étude est axée sur l'externalisation définie comme le fait de confier à

d'externalisation dépend plus largement de la bonne gestion du prestataire que du bon choix des activités externalisées⁷². En fait, la bonne gestion du prestataire s'articule sur les composantes : *qualité du contrat et de la relation avec le prestataire*. Cette étude empirique s'est basée sur l'étude des déterminants de la performance de l'externalisation. Nous reprenons dans le tableau suivant, les indicateurs spécifiques relatifs aux déterminants : *proximité de l'activité avec « le cœur de métier »*, la qualité *relationnelle* et *contractuelle* de l'activité externalisée. Une opération d'externalisation est considérée performante en comparant la performance de l'activité avant et après l'externalisation sur la base des critères de mesure de la performance ;

Impact de déterminants sur la performance des opérations d'externalisation⁷³	
Déterminants	Indicateurs de mesure
Indicateurs de la performance des opérations d'externalisation	<p>Une opération d'externalisation est jugée performante en comparant la performance de l'activité avant et après l'externalisation sur la base des éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réduction des coûts ➤ Transformation de coûts fixes en coûts variables ➤ Meilleur contrôle sur les dépenses ➤ Qualité de la prestation supérieure ➤ Productivité des ressources supérieure ➤ Meilleure gestion du personnel ➤ Accès à des compétences non disponibles en interne ➤ Accès à du personnel mieux formé qu'en interne ➤ Accès à des technologies plus avancées <p>réallocation des ressources vers le métier principal de l'entreprise</p>
La proximité de l'activité externalisée avec le « cœur de métier »	<p>Une activité est considérée <u>proche du « cœur de métier »</u> de l'entreprise lorsque elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etait considérée comme stratégique ➤ contribuait à la rentabilité de l'entreprise ➤ permettait la différenciation par rapport aux concurrents ➤ permettait un contact direct ➤ était intégrée au sein de l'entreprise
la qualité contractuelle	<p>La <u>qualité du contrat</u> est évaluée sous les aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ le contrat définissait précisément la prestation ➤ le contrat laissait une part importante à l'interprétation ➤ le contrat était complet et prenait en compte le plus grand nombre d'éléments possibles
la qualité relationnelle	<p>La <u>relation est de qualité</u> si elle est caractérisée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ un sentiment de confiance entre les partenaires ➤ un comportement « peu correct » des partenaires ➤ une attitude coopérative des deux partenaires ➤ des échanges d'informations fréquents

Source : Barthélemy (2004)

un prestataire une activité autrefois réalisée en interne.

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

1.2.4. Synthèse des déterminants théoriques de l'externalisation

Dans les littératures de nombreuses études et recherches exploratoires ont abordé le sujet d'externalisation avec un recours à des cadres conceptuels théoriques. (TCT, TR, TI, TA...). Appliquées à l'externalisation de fonctions, ces recherches ont mis en reliefs les déterminants théoriques, et testé et analysé d'autres **variables empiriques** dont le but d'expliquer notamment : le recours à la décision d'externalisation, la gestion du processus d'externalisation ou l'analyse des performances de l'activité externalisée.

Dans ce cadre nous proposons de dresser une synthèse, adaptée des 3 courants théoriques évoqués dans les paragraphes précédents. Ces données seront par la suite utilisées pour traiter la partie réservée à l'analyse comparative entre les idées théoriques et les idées issues de la réalité du terrain.

Concept	Déterminants	Impact sur l'Externalisation d'activités			
		Décision	Gestion du processus	Analyse des performances	
TCT	T1	Spécificité des actifs	X		
	T2	Incertitude et la complexité de la transaction	X		
	T3	Fréquence des échanges	X		
TR	T4	Pertinence des compétences	X	X	
	T5	Rareté des compétences	X	X	
	T6	Compétences non imitables	X	X	
	T7	Compétences non redéployables	X	X	
	T8	Compétences sans substituts	X	X	
TI	T9	Les contraintes de l'environnement institutionnel (coercitives et normatives)	X		
	T10	Mimétisme	X		
	T11	Recherche de légitimité	X		
Déterminants empiriques	T12	La qualité contractuelle			X
	T13	La qualité relationnelle			X
	T14	Proximité du « cœur de métier »			X

Conclusion du premier chapitre

Au niveau de ce chapitre nous avons essayé, en premier lieu d'apporter des précisions sémantiques du concept l'externalisation pour répondre aux multiples questions posées et dissiper les confusions qui entourent le phénomène. En terme de définition, nous avons identifié deux approches qui paraissent à la fois complémentaires et représentatives :

La première approche plus générale (MEDEF, Ernst & Young, 2002) définit l'externalisation comme le transfert de gestion de fonctions ou d'activités à des prestataires spécialisés pour une durée pluriannuelle. La seconde approche plus restreinte (Barthélemy, 2004) et (Fimbel, 2002), précise le fait que l'activité était internalisée et pourra être transférée avec ses moyens matériels et/ou humains

Pour éviter les incompréhensions et les éventuelles utilisations abusives du mot externalisation nous avons passé en revue d'autres concepts similaires : sous-traitance, essaimage stratégique, gestion déléguée des services, filialisation, délocalisation, intérim. Nous avons conclu que l'ensemble de ces concepts garde en commun, avec l'externalisation, les notions de transfert d'activité, pour une durée déterminée, en conservant le contrôle par la relation contractuelle.

Le développement d'une typologie de l'Externalisation, selon la proximité avec le « cœur de métier », le mode d'organisation interne/externe ou la localisation géographique de l'entreprise, a fait ressortir d'autres notions plus fines tel que l'externalisation classique Vs stratégique ou externalisation Inshore Vs Offshore.

Préserver succinctement l'état de l'art en s'étayant sur la recension des cadres théoriques les plus utilisés pour expliquer l'externalisation, était notre deuxième objectif fixé pour ce chapitre. Pour cela nous avons mobilisé une large revue de littérature qui nous a permis de localiser les fondements théoriques à fortes implications sur l'externalisation.

Trois cadres théoriques ont été exposés à savoir :

- La théorie des coûts de transaction vue comme une approche économique du processus décisionnel d'externalisation ou d'internalisation (Quélin, 1997) et (Barthélemy, 2004),
- La théorie institutionnelle traite l'impact des facteurs explicatifs de l'environnement institutionnel sur la décision d'externalisation (Di Maggio & Powell, 1983),

- La théorie des ressources et compétences dont l'implication principale est d'inciter une organisation à se recentrer sur son « cœur de métier » à travers l'externalisation de compétences jugées non stratégiques, (Quinn et Hilmer, 1994) ou (Barthélemy, 2004),

En outre nous n'avons pas manqué de mentionner d'autres déterminants empiriques (Barthélemy, 2004) utilisées dans des travaux de recherche sur l'externalisation.

Nous avons conclu à cet effet que ces concepts théoriques concourent pour couvrir le processus d'externalisation qui comprend les deux phases principales de décision et de gestion du processus et de ses performances.

Une synthèse des principales idées théoriques, a été retenue comme cadre conceptuel pour traiter au niveau du quatrième chapitre, l'analyse comparative entre les idées théoriques et les idées issues des travaux de recherche sur le terrain.

Partant du fait que les définitions, les précisions sémantiques et le cadrage théorique, sont en mesure de faciliter la compréhension des pratiques d'externalisation au niveau global ou local à l'échelle du Maroc.

Dans ce cas nous proposons de passer en revue, l'évolution du concept d'intégration verticale dans les organisations, suivie d'un aperçu sur les pratiques d'externalisation à une échelle globale, pour conclure par une présentation des cas d'externalisation puisés du contexte marocain. Ces points seront développés dans le chapitre suivant.

Chapitre 2 : Pratiques d'Externalisation

2.1. Evolution de l'organisation des entreprises : de la stratégie d'intégration à l'externalisation

2.2. Constat et pratiques dans le contexte global

2.3. Pratiques d'externalisation du Maroc

Conclusion du deuxième chapitre

2.1. Evolution de l'organisation des entreprises : de la stratégie d'intégration à l'externalisation

L'externalisation d'activités de services parait aujourd'hui en forte croissance et concerne désormais des activités autrefois considérées comme parties **intégrantes** de l'entreprise⁷⁴. Bien que ce phénomène soit en apparence novateur, il reste fondé sur la logique simple de **division de travail** et de **spécialisation** (Barthélemy 2004) formulée autrefois par **Adam SMITH**⁷⁵.

En effet l'externalisation remonte à l'apparition des premières formes de travail organisé. Les Romains l'utilisèrent largement, pour la production de leur armement, les ressources et les techniques, des peuples qu'ils avaient soumis à leur impérialisme.

2.1.1. Un bref historique

Au Moyen-âge les relations commerciales, qui furent basées sur des contrats «donneurs- preneurs» d'ordres, constituaient l'ébauche du système de «sous-traitance»

2.1.1.1. Déjà à Venise au XVI e siècle

Déjà à Venise au XVI^e siècle, le « MARCHAND » constituait le pivot de l'économie et le centre du système productif⁷⁶. Il sous-traitait la quasi-totalité de ses activités : la production d'objets manufacturés qui étaient vendues en Orient et la construction de navires etc. Le capitalisme marchand mit en place des organisations très souples s'appuyant sur **la gestion des ressources externes** : « l'Artisan » et le « maître » qui produisait à domicile d'un côté, et « l'Ouvrier avec sa famille » ainsi que le « Paysan » qui travaillaient comme sous-traitant de l'autre côté.

A l'âge industriel des années du XIX^e et XIX^e siècle, les entreprises vont passer de la gestion des « ressources externes » à l'industrialisation en se basant principalement sur l'utilisation des chaînes de production, avec standardisation et uniformisation des

⁷⁴ Voir le chapitre 2 consacré à aux pratiques d'externalisation.

⁷⁵ Professeur à l'université de Glasgow en Écosse, **Adam SMITH (1723-1790)**, est le fondateur du libéralisme moderne. Dans son ouvrage « *la richesse des Nations* » publié en 1776 et qui fonde la science économique, Smith recherche les causes de la croissance économique (qu'il appelle *enrichissement*) et jette les bases des futurs débats économiques. Dans un autre ouvrage, *La théorie des sentiments moraux* (1759), Smith adopte une démarche philosophique en expliquant que l'homme est un être social qui cherche à faire approuver ses comportements par ses proches.

produits, ce qui a permis de baisser les coûts et réaliser des économies d'échelle. Voulant tout produire en interne dans cette logique d'intégration verticale, ces entreprises sont devenues plus rigides. Elles externalisaient peu.

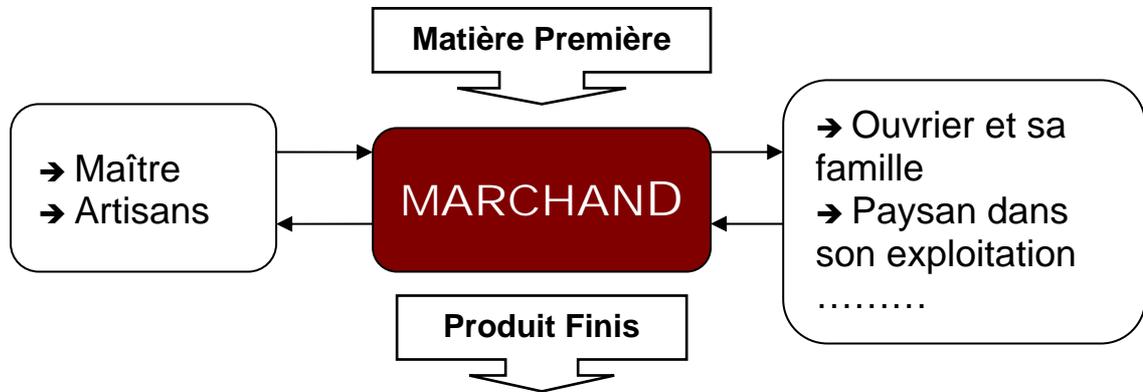


Figure 6 : « ..Déjà à Venise au XVI e siècle, le « MARCHAND » ...sous-traitait la quasi-totalité des activités.. »

Source : d'après, Boyer Luc, « 50 ans de Management des Organisations », p100

2.1.1.2. Déjà au XVIII siècle

Déjà au XVIII^{ème} siècle, la division de travail était un moyen d'augmenter les gains de productivité. Avec l'essor de la révolution industrielle dans le nord du Royaume-Uni, en 1776, **Adam SMITH** publie son enquête sur *la nature et les causes de la richesse des nations* considérant que la richesse provient de la production de marchandises. Il cite différents moyens d'accroître la production dont notamment :

- La division de travail : il s'agit des concepts de division technique et sociale de travail, comme un mode d'organisation de l'entreprise qui vise à accroître l'efficacité du facteur travail (mesurée par la productivité du travail) en le rationalisant de manière optimale. La division du travail, permettant d'augmenter la production, contribue à l'extension des marchés qui deviennent vastes avec des échanges nombreux. En retour, dans un cercle vertueux, l'accroissement des marchés contribue à développer un peu plus la division du travail.
- La liberté aux individus de s'enrichir ; car en oeuvrant pour leur intérêt personnel, ils enrichissent naturellement la nation toute entière par l'intermédiaire de la fameuse « **main invisible** ». En effet, pour s'enrichir, les individus doivent créer

⁷⁶ Boyer Luc, « 50 ans de... Management des Organisations », Ed. D'Organisation, Eyrolles, Paris 2005, p99

des activités, qui profiteront à toute la société.

- Le libre-échange entre les nations, qui peuvent s'enrichir en se procurant les produits au meilleur prix, d'une part sur le marché intérieur par la concurrence que se livrent les différentes industries, et d'autre part en achetant à l'extérieur ce que le marché intérieur ne peut offrir à un prix plus bas.

« Si un pays étranger peut nous fournir une marchandise à meilleur marché que nous ne sommes en état de le faire nous-mêmes, il vaut bien mieux que nous la lui achetions avec quelque partie du produit de notre propre industrie, employée dans le genre dans lequel nous avons quelque avantage. [...] »⁷⁷

Depuis l'époque d'Adam Smith à aujourd'hui, le système économique s'ingénie à diviser le travail, aussi bien dans les organisations qu'au niveau global par le développement du commerce international⁷⁸. En effet, on remarque cette division/spécialisation à différentes échelles :

- ↳ Au sein de l'entreprise : une division de travail au niveau des ateliers de production au sein de l'entreprise, qu'on peut identifier sous l'**effet taille**⁷⁹, qui peut mener à une organisation à forte **intégration** des activités,
- ↳ Entre entreprises : c'est le phénomène **d'externalisation** qui traduit le prolongement de la division de travail hors la frontière de l'entreprise, pour répondre à des volontés tactiques (de réduction des coûts) et stratégiques (flexibilisation de la production, recentrage sur le cœur de métier)
- ↳ A l'échelle internationale : on parle de Division Internationale des Processus de production (**DIPP**) menée au sein des multinationales à l'échelle planétaire. On peut parler également de la division internationale de travail (**DIT**) pour désigner la spécialisation des nations où chaque pays va se spécialiser dans la ou les productions pour lesquels ses coûts de production sont les plus faibles et pourra les échanger contre des produits provenant d'un autre pays qu'il n'est pas capable de produire à meilleur coût.

A l'âge de la mondialisation, les entreprises vont de nouveau rechercher la souplesse et la flexibilité face la demande individualisée des partenaires (clients exigeant des produits différenciés et personnalisés, et des actionnaires impatientes de la création de valeur). Aussi répercutent-elles ces exigences sur leurs fournisseurs en

⁷⁷ Adam SITH, « La richesse des nations »

⁷⁸ JARROSSON Bruno. « *Stratégie sans complexes* », Paris, éd. Dunod, coll. Apm.2004, p30

⁷⁹ **Effet taille** appelé également **effet d'expérience** qui dit que : le coût de production diminue d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée double.

optimisant la gestion des ressources externes.

2.1.2. Autrefois l'intégration était de mise

Au début du **XX^{ème} siècle**, l'industrie notamment de la filière automobile était fortement **intégrée** tant vers **l'amont** que vers **l'aval** de la filière. Les constructeurs maîtrisaient l'ensemble du processus de la production des matières premières, à la distribution aux utilisateurs passant par les composants et les sous-ensembles, des produits finis. Les exemples de la forte intégration du : site de Ford à Détroit dans les années 30, ou la cas Renault, montrent que ces entreprises qui faisaient tout eux même, cherchaient à dominer leur filière en privilégiant la relation hiérarchique au détriment de celle du marché. Les stratégies d'intégration semblaient être une solution adaptée à l'activité de ces entreprises, et répondait plutôt à une logique industrielle que financière :

- L'activité de ces entreprises était particulièrement **complexe**, d'où l'intérêt de maîtriser toutes les étapes de la production. Ce qui permet de se prémunir contre **l'échec du marché**, susceptible de menacer leur rentabilité.
- L'intégration vise à **contourner le problème de double marge** (coût de production et coûts de transaction) qui peut surgir lorsque les fournisseurs deviennent omnipotents.

Pour bien appréhender les enjeux de la stratégie d'intégration verticale, il convient de rappeler sa définition et son principe :

L'intégration verticale se définit comme le regroupement d'activités situées à des étapes successives du processus d'exploitation. Elle se traduit par le remplacement, des transactions marchandes qui reliaient l'entreprise à ses clients ou fournisseurs, par des transactions internes à l'entreprise. On caractérise ainsi la stratégie d'intégration d'une entreprise par le fait **d'internaliser** des activités nouvelles auparavant réalisées à l'extérieur par d'autres entreprises.

On parle également d'intégration d'une nouvelle activité dans un marché pour un besoin de **diversification**, ou d'entreprises qui s'intègre verticalement dans un marché.

↳ L'intégration est perçue sous **3 niveaux**, selon le secteur industriel, les entreprises, et leur degré de transactions :

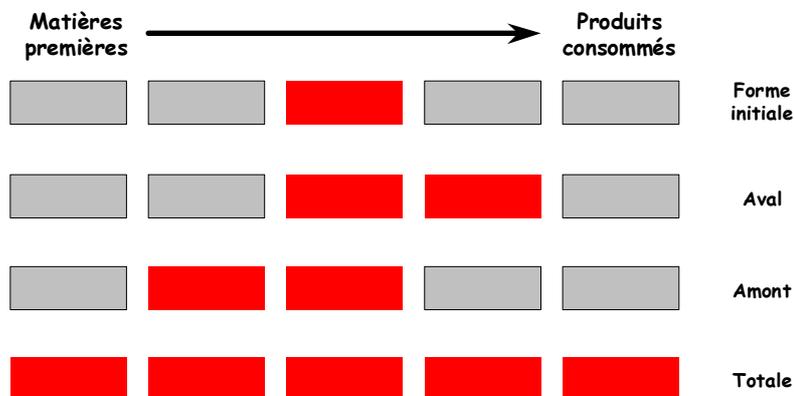
- Intégration complète : Elle correspond à la stratégie filière où toutes les activités, nécessaires sont réalisées à l'intérieur de l'entreprise.

(approvisionnement, production, distribution, administration...). Elle est généralement accessible aux grandes entreprises disposant de capitaux suffisants: *filière industrie automobile, filière de la fabrication du papier et celui des « bateaux de pêche-usines »*

- Intégration modulée : Une partie est confiée à des entreprises externes indépendantes : (*fournisseurs, distributeurs...*)
- Quasi-intégration : Une partie est confiée à des entreprises, affiliées par alliance: *Concession commerciale, franchisage, contrats de distribution, sous-traitance, partenariat industriel, joint-venture*)

↳ L'intégration peut se développer dans **3 directions** :

- Intégration vers l'Amont : Intégration vers l'amont de la chaîne des valeurs (vers les approvisionnements).
- Intégration Latérale : Vers les activités périphériques, ou spécialisées
- Intégration vers l'Aval : Intégration vers l'aval de la chaîne des valeurs (vers les débouchés et les clients finaux)



Source : Tarondeau, 1998

L'intégration verticale peut avoir pour objectif de se préserver d'actions anticoncurrentielles, d'augmenter les barrières à l'entrée, d'accéder à la technologie, de réaliser des économies d'échelle ou encore de mieux coordonner les activités. En fait le moteur principal de l'intégration verticale reste la recherche pure d'économies de coût. Néanmoins l'entreprise intégrée verticalement devient plus **rigide** et moins **apte aux manœuvres stratégiques**.

La décision d'acquérir à l'extérieur ou d'intégrer verticalement est un problème de

stratégie lourde d'implications organisationnelles pour lequel il n'existe aucune formule magique. Différentes approches dites « marché » et organisationnelles sont avancées dans la littérature abondante pour éclairer cette décision. « *Une intégration verticale se justifie à partir du moment où elle explique pourquoi la relation contractuelle est moins efficace qu'une entrée sur un marché exigeant des actifs et un management différents pour arriver à un résultat identique. Une telle décision ne peut être prise sans tenir compte de la structure totale des deux relations possibles et de leurs répercussions en termes d'efficacité et de coordination.*⁸⁰ »

Avantages et inconvénients potentiels d'une stratégie d'intégration	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduit les coûts de transaction ▪ Assure une meilleure coordination et un meilleur contrôle des flux de produits ▪ Garantit la sécurité d'approvisionnement ▪ Ouvre des marchés captifs ▪ Permet l'accès à de nouvelles technologies ▪ Augmente la capacité à différencier les produits et services ▪ Réduit le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs ▪ Elève des barrières à l'entrée et à la mobilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exige des investissements élevés ▪ Déséquilibre les flux de produits ▪ Amplifie les effets de l'instabilité des marchés ▪ Diminue le degré de spécialisation de l'entreprise ▪ Multiplie le nombre des technologies à maîtriser ▪ Multiplie les segments industriels à gérer ▪ Réduit les incitations par suppression de marchés ▪ Obscurcit les mesures de performances ▪ Elève les barrières à la sortie

Source : Tarondeau J.C. (1998), *Stratégie Industrielle*, 2^{me} édition, Vuibert⁸¹

Les années 60 et 70 ont été qualifiés « d'années folles », de l'intégration verticale. Les entreprises attirées par les opportunités de l'économie dynamique de l'époque, et soutenues par la rentabilité se sont lancées dans des stratégies de **diversification**. Mais cet emballement s'est vite atténué avec la crise économique mondiale à partir de 1974, pour laisser la place au nouveau mot d'ordre : le recentrage sur les activités de base.

⁸⁰ Selon article de ROBERT GERTNER ET MARC J. KNEZ, « L'art de la stratégie : *Intégration verticale : fabriquer ou acheter ?* », adresse URL, <http://www.lesechos.fr>

⁸¹ Source, d'après RENAULT Sophie, "L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité", Thèse de Doctorat en de l'Université de Caen Spécialité : Sciences de Gestion, Décembre 2001

2.1.3. Evolution vers la « désintégration verticale », le recentrage et l'externalisation

Toutefois dans les années 80-90, avec la montée en puissance de la globalisation, on assiste à une tendance à la restructuration stratégique et organisationnelle des entreprises. (On peut citer l'exemple de certains secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, le textile, etc., les firmes ont opéré, de manière concomitante, un mouvement qualifié de « **désintégration verticale** », en accroissant de manière significative leur recours aux approvisionnements externes. General Motors, l'une des firmes les plus intégrées verticalement, est en train de se débarrasser de Delphi, l'un des plus grands fabricants de pièces automobiles).

Différentes études (Koenig⁸², 1996 ; Boyer⁸³, 1997) ont mis en évidence le mouvement de **recentrage** comme alternative à la stratégie de **diversification** dont les objectifs premiers étaient la recherche de synergies et la réduction des risques par la gestion d'un portefeuille d'activités. Ces stratégies de diversification n'ont pas entraîné les résultats escomptés. Mintzberg (1981) parle d'une structure au bord de la falaise quand il évoque les problèmes d'une organisation divisionnaire, adaptée à la diversification, en raison de la principale difficulté d'allocation des ressources entre les activités. A l'opposé, le recentrage permet d'atteindre une taille critique dans les métiers choisis, en concentrant les ressources. D'où la nouvelle volonté des entreprises de se spécialiser renonçant aux opportunités de diversification.

De nos jours, sous l'effet de la concurrence et l'internationalisation des marchés, les entreprises ont besoin des ressources considérables et donc d'une focalisation des efforts sur un nombre réduit d'activités. La mode de restructuration et **reengineering**, qui vise à identifier et réorganiser les activités créatrices de valeur, a conduit de fait aux nouvelles formes d'organisation ; à un **recentrage** et à des **externalisations**, qui sont des catégories d'opérations fréquemment associées (Boyer, 1997).

On peut citer à titre d'exemples⁸⁴ :

- **Renault**, qui s'est recentrée sur l'automobile, se séparant progressivement des autres activités (moteurs cycliques, cyclisme, robotique...)
- **Thomson** qui s'est séparé en 1992, de l'activité d'électroménager jugée sans synergie avec le reste du groupe pour se recentrer sur l'électronique grand public, avec les leaders mondiaux SONY et PHILIPS

⁸² Boyer L. (1997), « Recentrage des firmes », in Simon Y., Joffre P., Encyclopédie de *Gestion – 2ème édition*, Economica.

⁸³ Koenig G. (1996), *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.

⁸⁴ DETRE J.-P. 'dir. STRATEGOR Politique Générale de l'entreprise, Paris, éd. Dunod, 1997, p133

2.2. Constat et pratiques dans le contexte global

« Vous ne possédez pas d'usine pour produire votre électricité... Pourquoi possédez-vous un centre de données pour votre système d'information ? »

Slogan publicitaire de la société de prestation informatique américaine :
Martin Marietta Information Systems Group

Le marché de l'externalisation des processus métier représentera, dans le monde, **1.000 milliards** de dollars en **2006**⁸⁵. Phénomène qui s'accroît de plus en plus, l'externalisation n'est cependant pas une donnée nouvelle :

2.2.1. L'évolution des pratiques d'externalisation

La problématique de l'externalisation répond dans la majorité des cas à deux préoccupations stratégiques majeures : la recherche de la flexibilité maximale et du coût minimal pour une fonction donnée de la chaîne de valeur d'une part et le recentrage sur le cœur de métier d'autre part.

Soucieuses en permanence d'agir et de réagir vite, les entreprises sont amenées à développer des coopérations de plus en plus étroites avec leurs partenaires. Trois générations de partenariats ont coexistées⁸⁶:

- **L'externalisation conventionnelle** : correspond à la première génération, celle des années 80. L'objectif recherché est la réduction des coûts. Des tâches opérationnelles courantes (nettoyage, restauration, accueil, la sécurité des bâtiments, climatisation...) qui ne contribuent pas à l'avantage concurrentiel, étaient confiées à des spécialistes. *«Bénéfices escomptés : des réductions de coût de l'ordre de 30 à 40%, un accès aux bonnes pratiques, un risque financier partagé et un niveau de service cohérent dans le temps... »*.
- **L'externalisation collaborative** qui émerge dans les années 90. Les entreprises clientes recherchent toujours la réduction de coûts et qualité de service, mais aussi davantage de flexibilité pour s'adapter à des besoins opérationnels qui changent.

⁸⁵Le Monde Informatique, brève du 25 mars 2004 à l'adresse Internet suivante : http://www.weblmi.com/news_store/2004_03_25_Le_marche_de_l_exter_63/News_view.

⁸⁶ Externalisation, mode d'emploi, Cahiers de l'Expansion Par Patrick Milliot et Christian Mayeur, (membres de l'Observatoire de l'externalisation de l'Institut Esprit Service)

Les relations client- prestataire commencent à évoluer vers l'idée de partenariat. (c'est l'exemple du multiservice immobilier, des contrats d'infogérance globale, du BPO Business Process Outsourcing, externalisation des matériels et la production informatique...)

- **L'externalisation qui transforme** correspond à la troisième génération. En externalisant, l'entreprise s'engage dans l'économie de la connaissance, faite d'alliances, d'interdépendances et de co-responsabilités. Aujourd'hui, l'externalisation d'activités critiques est de plus en plus fréquente (Quinn, 2000). Elle semble avoir dépassé le cadre des activités périphériques pour s'étendre à des activités plus proches du cœur de métier (Barthélemy 2004).

Un schéma synthétique⁸⁷ établi par des cabinets de consultants montre que l'ensemble des fonctions de l'entreprise est potentiellement externalisable. Les fonctions y sont représentées selon deux dimensions : l'ancienneté de l'externalisation et son l'importance actuelle.

Estimation de l'importance actuelle

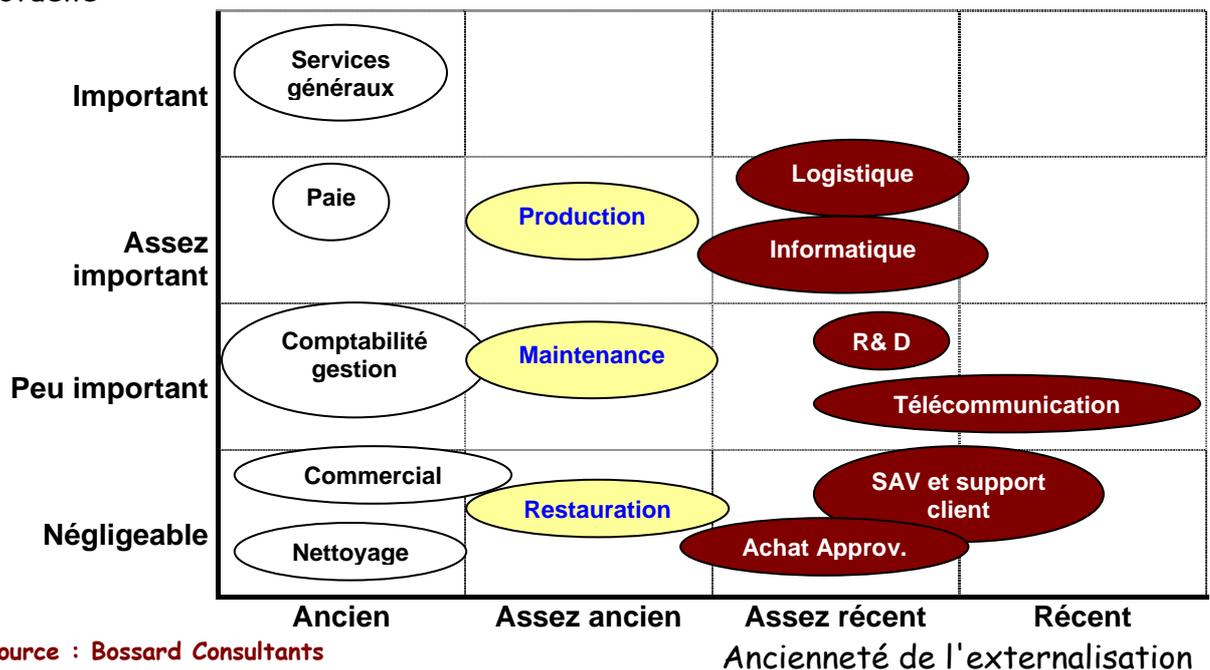


Figure 7 : importance et ancienneté des fonctions externalisables

2.2.2. L'externalisation en Europe

Les pratiques d'externalisation en Europe, sont difficilement appréciables en raison de

⁸⁷ Enquête SOFRES/Arthur Andersen 1999

très peu de données fiables sur le marché de l'externalisation⁸⁸. Néanmoins, des constats et enquêtes sectorielles et par fonction permettent d'apporter un éclairage sur la diffusion des pratiques d'externalisation dans les pays européens. Les évolutions du marché de l'externalisation en Europe sont contrastées selon les pays. Les entreprises des pays anglo-saxons apparaissent plus favorables à l'externalisation que les pays latins. Comme le montre les deux tableaux suivants⁸⁹ :

% des entreprises qui externalisent au moins une fonction ou un service

(Sources : EDS, enquêtes nationales)

Royaume-Uni	90
Suisse	74
Allemagne	70
Suède	54
Benelux	44
Italie	38
Espagne	32
France	28

Taux d'externalisation dans différents pays Européens en 2003,⁹⁰

(Sources : Gartner)

Royaume-Uni	35%
Allemagne/Suisse/Autriche	22,8%
France	12,8%
Italie	7,7%
Pays nordiques	7,2%
Espagne	4,6%
Portugal	4,6%

Une étude sur les tendances de l'**infogérance**⁹¹ (externalisation des systèmes d'information de l'entreprise) en Europe pour l'année 2004, montre que l'externalisation a été en croissance en 2003 avec un taux de **6,7 %**, et devrait continuer à se renforcer pour atteindre un taux de croissance de **8,4 %** en 2004.

⁸⁸ Selon le guide Européen « management de l'externalisation », Comité des Liaisons des services du Mouvement des Entreprises de France (CLS-MEDEF).

⁸⁹ Ibid, p43

⁹⁰ Informations tirées : *Tous les indicateurs du marché de l'externalisation, y compris l'hébergement, l'ASP, l'offshore.16/12/2004.* (Page consultée le 11/08/2005), [en ligne], Adresse URL : <http://www.management.journaldunet.com>

⁹¹ UNILOG et IDC, "mythes de l'offshore et réalité de l'externalisation des systèmes d'information», étude menée auprès de 200 décideurs, de grandes entreprises européennes, Septembre 2004. Enquête réalisée au printemps 2004 auprès des décideurs de 200 grandes entreprises de plus de 1 000 salariés en France, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Suisse alémanique.

L'étude montre que le Royaume-Uni, précurseur de l'infogérance en Europe conserve sa position de leader dans ce domaine. Au Royaume-Uni, la pénétration de l'infogérance atteint **64 %** dans les services alors que la moyenne de la France et de l'Allemagne se situe à **54 %** pour ce secteur d'activité. La pénétration dans l'industrie en Europe est homogène sur les trois pays et s'établit à **61 %**.

2.2.3. Quelques chiffres sur l'externalisation aux USA

La littérature américaine, en traitant de l'Outsourcing, se focalise souvent sur l'Outsourcing international des services IT (information technology). En coût complet «in fine », l'offshore représenterait un avantage de 10 à 25%

L'évolution de l'externalisation IT aux USA :

Evolution de l'externalisation IT aux Etats-Unis, entre 1999 et 2008 (en milliards de dollars)									
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
34	47	60	67	70	76	84	91	95	99

(Sources : Forrester Research)

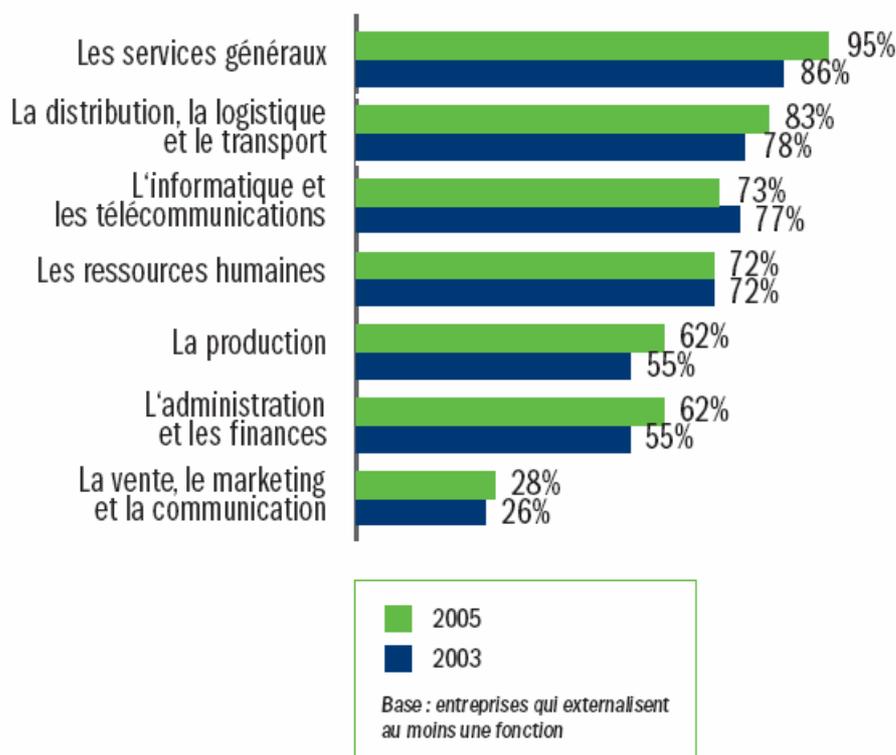
Pour la seule année 2003, 15 contrats de délocalisation d'activité « I.T » vers les pays émergents d'une valeur dépassant **le milliard de dollars** ont été signés (Source Gartner). Les pays qui se comptent parmi les plus grands Outsourcers des services d'affaires (Business services), selon les statistiques de 2002⁹² : **USA** (US 41€ billion), **GERMANY** (US 39 € billion), **JAPAN** (US 25€ billion), **NEETHERLAND** (US 21€ billion), **ITALY** (US 20€ billion), **FRANCE** (US 19€ billion), **UK** (US 16€ billion), **L'INDE** et la **CHINE** qui représentent les pays les plus récepteurs de l'externalisation offshore, sont eu même des Outsourcers des services : avec US\$11 billion pour l'Inde et US\$8 billion pour la Chine.

⁹² Mary Amiti et Shang-Jin Wei, FEAR OF SERVICE OUTSOURCING: IS IT JUSTIFIED?", Working Paper 10808, <http://www.nber.org/papers/w10808>, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, September 2004, 41p

2.2.4. L'externalisation en France

En France, la 6^{ème} édition du « **Baromètre Outsourcing 2005** », présentée le 27 mai 2005, par Ernst & Young, en collaboration avec l'institut d'études IFOP, met en lumière les pratiques et les tendances du marché d'externalisation⁹³. Ce baromètre suit depuis 1999, la tendance du marché d'Externalisation en France.

- **Les catégories de fonctions externalisées** (% de réponses positives à l'externalisation d'une ou plusieurs fonctions de sa grande catégorie)⁹⁴



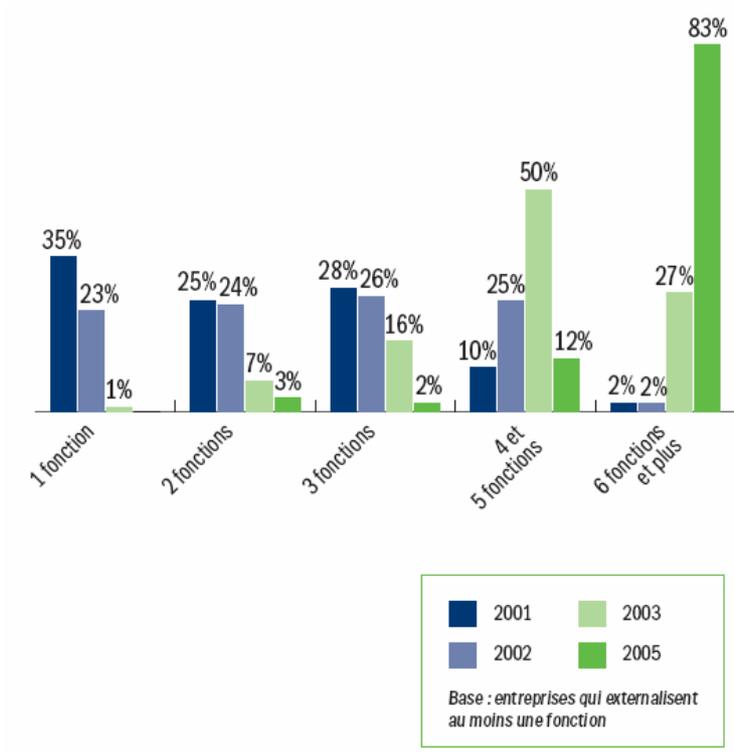
Source : Baromètre Outsourcing 2005

Le Baromètre Outsourcing montre une nette progression de l'externalisation des fonctions de support. Les services généraux ont progressé (95%) et la distribution/logistique/transport (83%). Les prestataires confient à des prestataires extérieurs des fonctions plus opérationnelles tel l'administration/finances ou la production qui atteint 62%. Les fonctions ressources humaines arrivent avec 72%. Le plus faible pourcentage (28%) concerne l'externalisation dans des domaines stratégiques, tournés vers le client ou le marché, comme la vente, le marketing et la communication.

- **L'évolution du nombre de fonctions externalisées**⁹⁵

⁹³ Méthodologie suivie pour l'édition 2005 : réalisation d'enquête, en Février 2005, menée auprès de 200 Présidents Directeurs généraux et/ou des Directeurs Administratifs et Financiers d'entreprises ayant un chiffre d'Affaire supérieur à 150 millions d'euros.

⁹⁴ Baromètre Outsourcing 2005, Ernst & Young

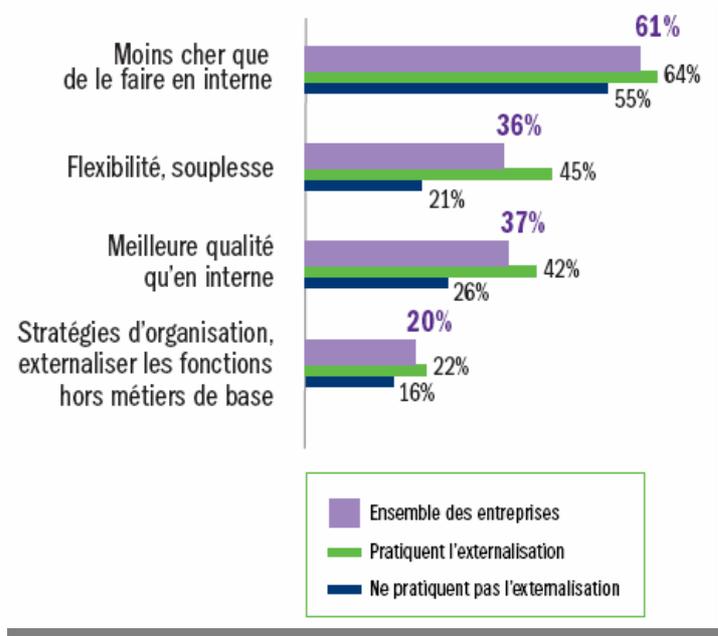


Source : Baromètre Outsourcing 2005

Le Baromètre Outsourcing-2005, a noté une nette et rapide progression de la pratique de l'externalisation traduisant une satisfaction des résultats obtenu. Les entreprises objet de l'étude ont élargi l'éventail des fonctions externalisées. Le Baromètre 2005 montre que près de 4 entreprises sur 5 (**83%**) externalisent 6 fonctions ou plus, alors qu'en 2003, la plupart d'entre elles déléguaient la gestion de 4 à 5 fonctions, et seulement **27%** d'entre confiaient la gestion de 6 fonctions à un prestataire externe. Augmenter les fonctions externalisées est devenu pour les entreprises un outil de management, et un moyen de se concentrer sur leurs forces vives et de réduction des coûts face aux évolutions du contexte économique et social.

⁹⁵ Ibid

○ **Les avantages de l'externalisation**



Source : Baromètre Outsourcing 2005 : les avantages de l'externalisation (% de citations spontanées)⁹⁶

Le baromètre Outsourcing 2005 montre que pour les entreprises sondées, l'absence de taille critique, la sous-utilisation des moyens, la difficulté à gérer des évolutions de carrière pertinentes ou à suivre les évolutions technologiques...sont autant de facteurs qui font que les prestataires externes sont plus performants qu'un service en interne. En revanche l'externalisation ne peut s'imposer comme solution idéale.

Les avantages généralement associés à la stratégie d'externalisation se résument à : moindre coût, meilleure qualité, plus de flexibilité. Globalement de par l'opinion de leurs dirigeants, les entreprises sont globalement « assez satisfaites » des résultats acquis⁹⁷, en termes d'amélioration de la qualité. (**53%**), les gains financiers (**44%**), et le recentrage sur le cœur de métier (**24%**).

Les avantages classés selon un ordre décroissant :

- **Réduction des coûts** : souci premier du dirigeant reste la recherche d'une réduction des coûts. La spécialisation du prestataire offre l'avantage de bénéficier des économies d'échelle.

⁹⁶ Ibid
⁹⁷ Ibid

- **Flexibilité et souplesse** : il est montré qu'au delà de la recherche de réduction des coûts, l'externalisation s'accompagne d'une flexibilité et d'une souplesse évidente et d'une efficacité tangible.
- **Meilleure qualité qu'en interne.**
- **Stratégie d'organisation** (externaliser des fonctions hors métier de base) : le Baromètre Outsourcing 2005 place la stratégie d'organisation parmi les catégories de fonctions pour lesquelles l'externalisation est ou serait avantageuse.

De manière générale d'autres avantages et bénéfices sont attribués à la stratégie d'externalisation expliquant à la fois son intérêt et sa montée en puissance :

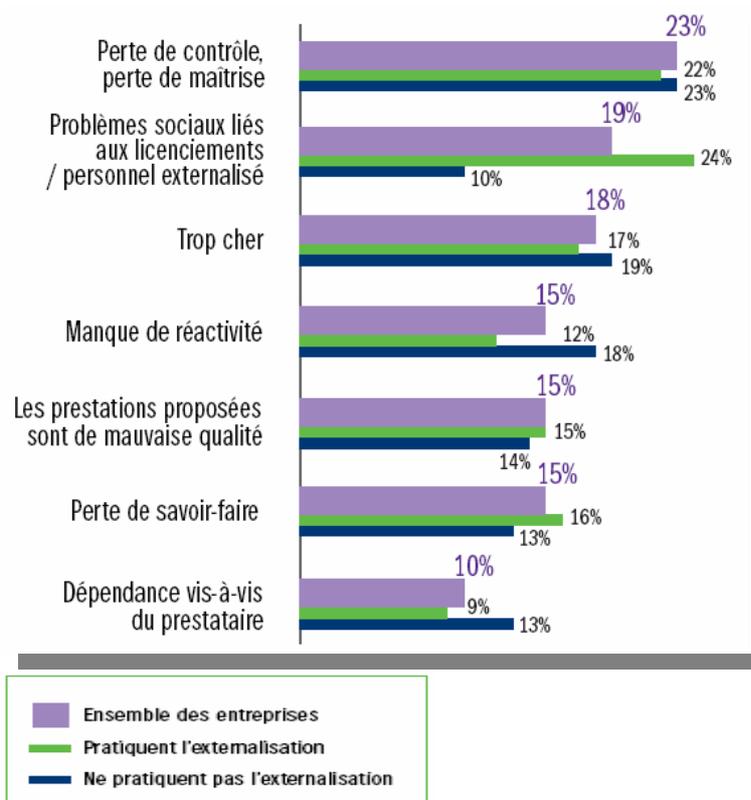
Avantages attribués à la stratégie d'externalisation	
Amélioration de la focalisation	l'entreprise cliente peut se concentrer sur les aspects stratégiques
Accès à des compétences de haut niveau	et/ou ressources non disponibles en interne due à la spécialisation du prestataire
Facilitation des opérations de reengineering	une démarche facilitée par le recours à des prestataires externes
Partage des risques avec le prestataire	dans le mesure ou tout investissement comporte une part de risque pour le prestataire
Variabilisation des coûts	ne pas investir revient à convertir des coûts fixes en coûts variables, seules les prestations sont facturées par le prestataire
Possibilité de libérer des ressources pour d'autres utilisations	par une réaffectation sur des activités plus stratégiques qui offrent l'avantage concurrentiel à l'entreprise.
Amélioration de la gestion de l'activité externalisée	activités mieux contrôlées et maîtrisées

Source : Adapté de « stratégies d'externalisation », 2^{ème} édition, p 43-44 Jérôme BARTHELEMY,

Barthélemy (2002)⁹⁸ schématise les motivations qui poussent les entreprises à externaliser, sous forme d'un triple mécanismes agissant comme « leviers vertueux » créateurs de valeur :

- **La réduction des coûts** : par l'allègement des investissements, l'accès aux économies d'échelle du prestataire et la diminution de la consommation souvent liée aux activités périphériques génératrices de « sur-consommation »
- **L'amélioration de la performance** : par l'élévation du niveau de service de l'activité externalisée, la maîtrise des technologies les plus récentes et l'emploi d'un personnel qualifié.
- **Réinvestissement et réallocation des ressources** : dans la mesure où les ressources financières dégagées de la réduction des coûts sont réinvesties dans le cœur de métier.

⁹⁸ BARTHELEMY Jérôme, "Bien maîtriser le coût caché d'une externalisation", Les Cahiers de Management L'Expansion / juin 2002 / numéro 664

Les craintes liées à l'externalisation (% de citations spontanées)⁹⁹

Source : Baromètre Outsourcing 2005

Si la solution d'externalisation présente de multiples avantages pour les entreprises, elle porte par contre une multitude de risques qu'il convient d'évaluer et de prendre en compte, pour trouver des mécanismes permettant de mieux les cerner et les maîtriser. Quels sont ces risques¹⁰⁰ ?

Le rapport Outsourcing 2005, dégage un classement par ordre décroissant :

- La crainte d'une perte de contrôle : risque attaché à la perte de contrôle est important en ce qui concerne le suivi de la prestation de services dans le temps, le contrôle des coûts et le maintien de la qualité.
- Risque de non adhésion de leurs collaborateurs au choix d'externalisation. Face à une crainte majeure des salariés, il est important d'engager des consultations et de d'accompagner cette opération d'externalisation d'une bonne communication en interne afin de combattre inquiétudes et rumeurs.
- Coût élevé de l'externalisation : si l'externalisation génère une réduction très significative des coûts «visibles», elle peut provoquer par contre un accroissement des coûts induits dits « **coûts cachés** » qui sont souvent sous-estimés par les

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Ibid

entreprises. Ces coûts sont consécutifs à la nécessité de mettre en place un dispositif de surveillance et de contrôle des activités sous-traitées (définition du cahier de charge, actualisation périodique des contrats, coordination des équipes pilotage, suivi des activités).

- Manque de réactivité du prestataire
- Mauvaise qualité des prestations
- Perte du savoir-faire : constitue un risque capital pour les organisations qui ont recours à l'externalisation. Le transfert des équipements spécifiques et surtout d'une grande partie des ressources humaines spécialisées, vers le prestataire de services, crée un vide de savoir et une hémorragie de savoir-faire et de compétences tant individuelles qu'organisationnelles.
- La dépendance vis-à-vis d'un prestataire : liée à l'interrogation des entreprises quant à la pérennité de leur prestataire.

D'autres risques, inhérents à l'externalisation, planent sur l'entreprise cliente. Les risques les plus importants à retenir:

Risques inhérents à l'externalisation	
Le risque de manque de performance	<p>Risque important et réel, car le client n'a pas de véritable contrôle sur les moyens engagés par le prestataire de services. Ce risque se révéler sous deux aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erosion de la performance avec le temps • le service ne correspond plus aux spécifications définies dans le contrat.
Le risque de faillite du prestataire	<p>Le risque de faillite, lié aux caractéristiques intrinsèques du prestataire, est perçu sous trois formes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Le risque technique</u>, qui apparaît à court terme, est principalement lié aux pannes, aux problèmes techniques, ou bien à un manque de compétences spécifiques. • <u>Le risque économique</u> et financier, soulève la question de la pérennité économique du prestataire. • <u>Le risque technologique</u>, difficile à évaluer, recouvre l'incertitude concernant la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques, lui permettant d'offrir le meilleur service, au meilleur coût, tout au long de la prestation.
Risques liés à l'approche stratégique des activités	<p>Compte tenu de l'évolution du marché, les fonctions exercées par l'entreprise peuvent devenir à un moment donné stratégiques alors qu'elles ne l'étaient pas auparavant.</p>
Risques liés au contrôle de l'exploitation	<p>l'externalisation peut modifier les rapports de forces entre l'entreprise et son prestataire en provoquant un accroissement de la dépendance de celle-ci.</p>
Le risque de resserrement de l'offre	<p>Les organisations (principalement les plus importantes), veulent confier des activités à les prestataires capables de les accompagner tout au long de leur développement. Ces prestataires ont souvent l'obligation contractuelle de reprendre des actifs coûteux, et /ou les effectifs pléthoriques, rendant éligible un petit nombre de ces prestataires qui possédant essentiellement une taille critique suffisante. Ce-ci tend à diminuer l'offre sur le marché, par la concentration et la fusion des prestataires de services.. L'offre devient ainsi trop serrée et peut même déboucher sur la mise en place de solutions propriétaires aux prestataires qui empêcheraient à la fois une éventuelle réintégration de la fonction et tout transfert vers un autre fournisseur.</p>
Risques juridiques liés à la gestion du personnel	<p>Le risque social lié aux opérations d'externalisation émane du fait qu'elles peuvent être accompagnées de transferts de personnel, voire de licenciements. De ce fait l'annonce de cette stratégie peut occasionner des remous sociaux dans La l'organisation tentant de faire échouer le projet.</p> <p>La problématique de transfert des contrats de travail est liée à l'existence ou non d'un cadre juridique pour ces opérations d'externalisation :</p> <p><u>Dans le cas de la France</u> : la loi autorise le transfert du personnel dans le cas d'une externalisation des activités conformément à l'article L122-12 du code de travail,</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>« ..qui prévoit le transfert de plein droit des contrats de travail des salariés concernés en cas modification dans la situation juridique de l'entreprise, notamment dans des hypothèses de fusion, de scission, ou de transfert d'une entreprise ou d'une partie d'entreprise... »¹⁰¹</i></p> <p>Cependant, le transfert de services ou d'activités avec leurs salariés n'est admis juridiquement que si ces activités sont des entités économiques autonomes c'est-à-dire « un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique poursuivant un objectif propre</p>

Source : adapté des ouvrages : Barthélemy (2004), Milgate (2001) et Renard Isabelle (2004)

¹⁰¹ Renard Isabelle, «L'externalisation en pratique », ed d'organisations, 2004, p28-29

2.2.5. Synthèse indicative des opportunités et menaces liées à l'externalisation

Il est démontré, à travers les divers travaux et contributions des chercheurs sur les stratégies d'externalisation, qu'il faudrait appréhender avant toute décision les opportunités et les menaces liées à cette stratégie. Une synthèse tirées des travaux de Barthélemy (2004), Milgate (2001)¹⁰², Guide Européen sur l'externalisation (2000), et Baromètre Outsourcing/ Ernst & Young (2005).

	Baromètre Outsourcing 2005	Synthèse de la contribution de J.Barthélemy (2004), M.Milgate (2001),	Guide Européen d'Externalisation (2000)
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts - Flexibilité et souplesse - Meilleure qualité qu'en interne - Stratégie d'organisation (externaliser des fonctions hors métier de base) 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la focalisation - Accès à des compétences de haut niveau - Facilitation des opérations de reengineering - Partage des risques avec le prestataire - Possibilité de libérer des ressources pour d'autres utilisations. - Variabilisation des coûts - Injection de cash suite à la reprise d'actifs - Réduction et contrôle des coûts - Accès à des ressources non disponibles en interne - Amélioration de la gestion d'une activité - Recentrage sur le cœur de métier - Renforcer la qualité de service - Suivi de l'évolution technologique - Renforcer la sécurité du système d'information (cas de l'infogérance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture de l'entreprise sur l'extérieur - Recentrage sur le cœur de métier dans une logique de spécialisation et de coopération - Accès à des compétences nouvelles ou supérieures - Différenciation accrue du client par une plus grande qualité de service - Maîtrise ou réduction de la base de coût - Amélioration de la réactivité et de la performance de l'organisation - Création de valeur pour les clients, les collaborateurs, les actionnaires.
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de contrôle - Non adhésion de leurs collaborateurs - Coût élevé de l'externalisation - Manque de réactivité du prestataire - Mauvaise qualité des prestations - Perte du savoir-faire - Dépendance vis-à-vis d'un prestataire 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais management de l'activité externalisée - Manque d'expérience du prestataire - Incertitude liée à l'activité externalisée - Perte de valeur des compétences technologiques du prestataire - Incertitude endémique - Coûts cachés, coûts de transactions non pris en compte - Absence d'apprentissage organisationnel - Absence de capacité d'innovation - Transfert suivi d'embauche du personnel : « Cercle infernal » - indivisibilité technologique - Types de prestations standard et manque de spécificité et d'innovation. - Perte de marchés clés (les sous-traitants deviennent des concurrents) - Pertes de synergies entre fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> - Crainte d'une réversibilité impossible ou d'un changement de prestataire difficile - Manque de flexibilité du prestataire - Innovations de services limitées - Niveau de service inconstant dans la durée, - Décalage entre attentes clients et performance du service, - Absence de partage d'informations approche réductrice chez le client, approche opportuniste du prestataire, - Freins : liés à des aspects psychologiques, aux interrogations sur les futurs apports de l'externalisation, déficit d'image de l'externalisation - Perte de confidentialité.

¹⁰² **M.MILGATE**, conseiller des entreprises dans les domaines des services et d'industries, et chercheur à l'université où il enseigne la stratégie et le Marketing. Dans son livre « *Partenariat, Externalisation et lean organisation* », l'auteur décrit les stratégies de **lean organisation (entreprise centrée sur l'essentiel mais largement ouverte sur son environnement)**, et tente de démontrer que ce concept est un outil au service d'un nouveau modèle de croissance adapté à l'environnement concurrentiel d'aujourd'hui.

2.2.6. Synthèse indicative sur les facteurs clés de succès d'une opération d'externalisation

Des chercheurs en management ont souligné à travers divers travaux de recherche qu'il n'existe pas de formule unique pour aborder l'externalisation dans les entreprises. L'évaluation de cette stratégie devrait prendre en compte pour chaque entreprise : ses caractéristiques intrinsèques, ses spécificités, sa structure organisationnelle, ses degrés de flexibilité. Or le succès de l'externalisation dépendra étroitement de sa mise en œuvre et son fonctionnement opérationnel. **Eric Fimbel** (2002) définit les « facteurs de réussite de l'externalisation »¹⁰³, résultats des travaux de recherche menés auprès des entreprises qui ont réussie leur opération d'externalisation.

Facteurs de succès de l'externalisation

Synthèse contribution de E.FIMBEL (2002)	Guide Européen d'Externalisation (2000)
<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des motivations et des objectifs de la MOA par la MOE - Compréhension de l'environnement économique (contexte, secteur, ...) du MOA par le MOE - Définition explicite du périmètre et du contenu de l'externalisation par la MOA avant contractualisation avec la MOE - Qualité du formalisme juridique du contrat - Exhaustivité du contrat (tous les cas de conflits sont prévus) - Recours à un maximum de composants technologiques dits « standard » - Réalisme des objectifs de la MOA - Maîtrise antérieure, par des compétences internes, du périmètre nouvellement externalisé - Anticipation des phénomènes sociaux liés à l'externalisation - Pilotage de la MOE par la MOA (coordination, contrôle...) - Appropriation des prestations issues de l'externalisation par le public cible - Efficience du management de projet (= mise en oeuvre et bascule) - Liens (interfaces) entre le périmètre externalisé et le « resté internalisé » - Compétence technique de la MOE - Compétence organisationnelle de la MOA - Avant-gardisme technologique des solutions mises en oeuvre - Fiabilité éprouvée des technologies utilisées dans les solutions mises en oeuvre - Pression produite par des phénomènes externes aux échéances incontournables (tels que l'euro, ...) - Solidité financière de la MOE - Références antérieures de la MOE - Maintien de compétences techniques de haut niveau au sein de la MOA - Attitude coopérative de la part de la MOA et de la MOE plutôt qu'une stricte relation « client / fournisseur » <p>MOA : Maîtrise d'ouvrage ou Entreprise externalisatrice MOE : Maître d'œuvre ou (prestataire de services)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Choix intrinsèque de l'externalisation - Mesurer, pour mieux les gérer, les risques liés l'externalisation - Qualité de la préparation et du co-pilotage de la prestation

¹⁰³ « Facteurs de succès de l'externalisation », objet d'une thèse es science de gestion, dont les recherches ont été réalisées entre 1997 et 2000 auprès de 94 opérations d'externalisation récentes et réussies, cités par E.FIMBEL dans son article Externalisation : discriminations et facteurs de succès, article de la revue trimestrielle « L'Expansion Management Review », numéro 104, mars 2002, p60-69

2.2.7. Des cas d'externalisation

Le cas du donneur d'ordre NIKE

Stratégie d'externalisation de NIKE

Externalisation stratégique de NIKE

NIKE, fabricant de chaussures de sport (400 modèles environ) et un chiffre d'affaire qui dépasse **9,5 milliards de dollars**, a basé sa stratégie sur l'externalisation de la production pour se recentrer sur ses compétences fondamentales. Ses compétences se situent au niveau de la R&D, de la conception et du marketing.

La réussite de sa stratégie repose principalement sur la logique de partenariat nouée avec les sous-traitants et fournisseurs, implantés en Asie du sud-est (Vietnam, Chine, ...)

Les types de partenaires développés par NIKE

Partenaires de masse : se chargent de la production de masse des (environ 70 000 à 85 000 chaussures par jour) produits les plus vendus. NIKE profite, avec ces partenaires, des économies d'échelle dont la mesure où ils produisent également pour d'autres fabricants de chaussures de sport.

Partenaires de production : auxquels Nike confie la production des produits plus chers et à la mode (20%). A leur tour, ces sous-traitants peuvent confier la fabrication des sous-produits non brevetés à d'autres sous-traitants.

Partenaires dits « sources de développement » : fournisseurs exclusifs (en chine, Indonésie..) avec qui sont passés de faibles quantités de produit bas de gamme.

Le programme d'externalisation stratégique de Nike :

Création de partenariat : les partenaires bénéficient de :

- Stabilité financière (règlements fiables de Nike)
- Commandes garanties et régulières

Suivi de la production sur site : des expatriés de Nike sont détachés sur site pour assurer la planification de la production et l'assurance de qualité en collaboration avec les partenaires.

Protection du marché : grâce à ces compétences en R&D, conception et marketing, l'image de marque est constamment entretenue préservant les parts de marché, face à ses concurrents.

Développement avec ses partenaires : la contribution des partenaires au développement de nouveaux produits et la construction de nouvelles usines tend à alléger les volumes d'investissement nécessaires.

Source : Adapté de l'ouvrage de MILGATE Michael, « **Partenariats, Externalisation et Lean organisation** », édition Maxima, Paris 2004, p 120-124

Le cas du cabinet d'expertise ERNST & YOUNG qui propose un accompagnement des entreprises dans leur stratégie d'externalisation

ERNST & YOUNG ET L'EXTERNALISATION

Externalisation pour Ernst & Young:

L'externalisation des fonctions administratives et financières désigne la délégation de ces fonctions à un prestataire externe pour une durée contractuelle pluriannuelle. Elle englobe à la fois les aspects humains, techniques et organisationnels. Elle repose sur une contractualisation du service rendu et sur un effort permanent de satisfaction des clients. Le suivi de la qualité de l'information et du niveau de service constitue donc un paramètre essentiel des projets. L'activité d'Ernst & Young – **Business Process Outsourcing** s'organise autour d'un noyau dur de généralistes assurant la coordination et le suivi des projets, renforcé par des experts dans des domaines variés de spécialités. Plus la fonction concernée comprend des tâches à forte valeur ajoutée, plus le projet nécessite l'intervention d'experts. Dans le monde, les experts de l'externalisation des fonctions de support administratives et financières d'Ernst & Young accompagnent les entreprises sous les aspects :

Business Process Outsourcing

International Business Services

Accompagnement à l'externalisation

Source: Ernst & Young ; www.ey.com/fr

2.3. Constat sur l'externalisation au Maroc

« Externalisation : gardez les main libres pour votre activité principale »

**Slogan Business Project
Groupe Banques Populaires- Maroc- 2006¹⁰⁴**

Dans le contexte marocain, l'externalisation a pris son petit chemin en se développant au milieu des années 90. Le métier des services d'infrastructure constitué des activités dites périphériques (travail temporaire, gardiennage, jardinage, restauration collective..) tend à démarquer par rapport aux autres métiers supports ou relevant des activités liées au cœur de métier des entreprises. Le marché de l'externalisation semble se confirmer aujourd'hui au Maroc grâce :

- ✚ Grands groupes publics ou privés et notamment les multinationales qui initient l'externalisation en opérant un recentrage sur leur métier de base pour des raisons de rationalisation des coûts et de création de valeur pour les actionnaires.
- ✚ A l'action gouvernementale qui crée un contexte favorable au développement de l'Externalisation. Le gouvernement (année 2005) s'est donné comme objectif de redéfinir les missions du secteur public à la lumière de l'orientation des missions de l'administration publique vers ses missions essentielles : la régulation, la réglementation, le contrôle, le conseil. Dans le cadre de la loi des Finances 2005, on peut citer dans ce cadre le système d'incitation au départ volontaire de l'administration publique et la création d'un Fonds de soutien à la modernisation de l'administration¹⁰⁵.

2.3.1. Etude documentaire

Pour cerner la pratique des opérations d'externalisation au Maroc nous avons mené une recherche documentaire sur les publications pendant les 10 dernières années. Nous nous sommes intéressés à tout article ou étude de cas consacrés à des opérations d'externalisation. Les articles parus dans la presse généraliste marocaine nous semblent être, à priori, de bons indicateurs de l'existence des opérations d'externalisation.

¹⁰⁴ BP (**Business Project**) est un nouveau concept lancé par la Banque Populaire en Février 2006. Il est conçu pour accompagner les entreprises dans leurs phase d'évolution et de modernisation : de l'idée d'un projet, aux phases de création, d'expansion, d'externalisation et d'internationalisation.

¹⁰⁵ Actes de la rencontre des experts sur *la problématique d'Externalisation*, organisée par l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique, 20 Avril 2005

Toutefois nous considérons que rares sont les publications qui se sont intéressées aux pratiques d'externalisation dans les entreprises au Maroc¹⁰⁶. Les quelques références étudiées dans le cadre de notre recherche documentaire se résument à :

Publications	Année	Contenu
Articles puisés des archives du quotidien économique généraliste « L'ECONOMISTE» ¹⁰⁷	1992-2005	Analyse complète de : 130 articles environ, consacrés ou faisant référence à l'Externalisation pour le repérage des entreprises et les fonctions ou activités externalisées
Articles de la revue Economie & Entreprise	N°45 et 46,2003	Spécial « Externalisation un marché prometteur »
«Dossier L'EXTERNALISATION DES SERVICES ». Magazine de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, Revue Conjoncture MAROC,	N°808- Septembre 2000). P18- 36	Dossier consacré à l'Externalisation des services au Maroc
Banque Mondiale , " La Logistique du Commerce et la compétitivité du Maroc",	2005	rapport provisoire préparé à la demande du Ministère de l'Equipement et des Transports
Articles dans différentes revues : ▪ Revue Marocaine d'Audit et de développement ▪ Transport News et Logistique	2005	Articles consacrés et/ou faisant référence à l'externalisation
Congrès et Forums	2000 à 2005	Débats et conférences organisées par différentes organisations sur la problématique d'externalisation ¹⁰⁸

¹⁰⁶ Compte tenu du faible nombre d'articles recensés suite à des recherches soutenues sur Internet. Nous considérons que le recours à d'autres bases de données (si elles existent comme *Reuters*) peut enrichir la liste des entreprises externalisatrices.

¹⁰⁷ Les Archives électroniques depuis 1990 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com, offrent un excellent support pour rechercher des cas et opérations liés à la stratégie d'externalisation.

¹⁰⁸ Se référer au tableau récapitulatif des Congrès et Forum en Annexe N°4

2.3.2. Ancienneté du phénomène

L'étude documentaire, a permis d'identifier une cinquantaine d'articles¹⁰⁹ consacrés à des opérations d'externalisations pratiquées par les entreprises marocaines. La synthèse de ces articles permet d'avancer un premier constat quand aux pratiques d'externalisation au Maroc, phénomène apprécié en fonction de la fréquence d'occurrence, et la date d'apparition de l'événement:

- Au début des années **1990** l'externalisation était peu pratiquée (faible cas d'externalisation pendant les années 90),
- Depuis les années **2000**, le phénomène prend véritablement de l'ampleur, où l'externalisation des activités secondaires (cf. **nettoyage, restauration, gardiennage** ...) viennent en tête en terme de fréquence d'occurrence, loin devant les autres fonctions : logistique, maintenance industrielle... Cette fréquence pourrait être plus importante vu que les entreprises ont tendance à ne pas communiquer à la presse, passant sous silence ce genre d'opérations qui concerne des activités périphériques banales.

2.3.2. Les fonctions les plus externalisables

De la lecture des publications citées ci-dessus, nous pouvons constater qu'il existe un marché potentiel ou niches de développement de l'externalisation. Ce marché est lié principalement aux activités :

- ➔ Services généraux
- ➔ Activités de sous-traitance en maintenance industrielle
- ➔ Fonction logistique

On peut également constater que rares sont les opérations qui se sont accompagnées d'un transfert de personnel. Dans bien des cas, il s'agit d'externalisation partielle pour ne concerner qu'une partie de l'activité.

2.3.2.1. Les services généraux

Sont désignés sous cette appellation les sous fonctions : maintenance Immobilière (*gestion, nettoyage, gardiennage, jardinage, accueil, téléphonie, le parc automobiles*), la sécurité, le transport du personnel, la restauration (*restauration d'entreprise, restauration sur site*). Gestion documentaire, Intérim. .etc.

¹⁰⁹ Voir en Annexe N°5 Les pratiques d'externalisation au Maroc. Chaque article étant identifié par : *Entreprise externalisatrice, Prestataire de services, Activité externalisée, Année, Montant de l'opération, Raisons et objectifs, date d'apparition dans la presse.*

La tendance à l'externalisation des services généraux est nette dans les filiales des multinationales. Culturellement, elles transposent les pratiques du groupe à l'échelle mondiale. On dit aujourd'hui que l'«entreprise bloc» est en passe de céder la place à l'«entreprise éclatée» où les grands donneurs d'ordre focalisent sur leur cœur de compétences et externalisent toutes les autres activités afférentes.

Pour les grands groupes (cas de **LYDEC, ONA, OCP, ONE, ONCF...**), la tendance est également à l'externalisation des activités qui ne sont pas dans le cœur du métier pour des raisons de gain sur le coût, et surtout sur la qualité des services. Toutefois certaines activités qui pourraient être externalisées continuent, pour des raisons historiques et économiques, d'être gérées en interne.

Le marché d'externalisation des services généraux semble se confirmer grâce à l'expansion des prestataires de services, filiales de multinationales spécialisées : l'exemple de **RMO, ADECCO** dans les services d'intérim, **GPS** dans la sécurité et **SODEXHO et EUREST** dans la restauration collective.

A titre d'exemple, on peut citer le milieu hospitalier dont le marché est jugé potentiellement important (marché estimé à 300 millions de DH)¹¹⁰ dans la mesure où les établissements de santé doivent externaliser tous les métiers autre que les soins pour les confier aux prestataires spécialisés : gardiennage, nettoyage, conciergerie, restauration collective....

2.3.2.2. La maintenance industrielle et multitechnique/ sous-traitance industrielle

Dans la plupart des publications qui se rapportent à l'externalisation de la fonction maintenance, les entreprises communiquent sur leur stratégie d'externalisation ou de **sous-traitance** comme s'il s'agit de concepts similaires. Si nous admettons cette équivalence, la fonction maintenance industrielle se taillera, une part importante des pratiques d'externalisation par rapport aux autres fonctions.

*...A l'OCP, on préfère parler de **la montée en puissance de la sous-traitance** : « Le terme externalisation suppose le transfert d'une activité économique complète- y compris le personnel-, et autonome, à un opérateur extérieur, pour un partenariat dans la durée ».....**Cette querelle sémantique ne change rien dans le fond.** L'OCP est entrain de tisser une véritable toile de PME/PMI pour satisfaire ses besoins.*

Entretien avec un cadre de l'OCP

¹¹⁰ Selon le Directeur Général de SODEXHO, citation dans le N°46, de VIE ECONOMIQUE, Février 2003

Source : Extraits du «Dossier L'EXTERNALISATION DES SERVICES ». (N°808- Septembre 2000). P22, **Conjoncture MAROC** : Magazine de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc,

...Il existe deux formes. La première consiste à confier une activité à une entité indépendante du donneur d'ordre, un prestataire de service. **C'est de la sous-traitance qui est la formule la plus répandue au Maroc. C'est la plus ancienne aussi. Elle est à l'origine de l'externalisation. La deuxième forme réside dans la création d'une entité juridique séparée mais dépendant toujours de la structure initiale, pour y loger l'activité externalisée. Cette forme est beaucoup plus récente...**

....Pendant la période de restructuration, les entreprises vont se réorganiser en inversant le premier modèle. Elles vont se débarrasser de toutes les activités acquises pendant la période euphorique et qui ne correspondaient pas à leur cœur de métier. C'est là que l'on va assister au **développement de l'externalisation essentiellement par la sous-traitance**. Celle-ci s'est accompagnée d'un assouplissement social. L'entreprise en cherchant à s'alléger des activités afférentes, taille aussi dans ses effectifs...

Interview avec Hamid Boudar

Source : Extraits du « Dossier : externaliser un choix stratégique », N°1986, du 29 Mars 2005, Le quotidien **L'ECONOMISTE**,

Dans ce cadre nous proposons de dresser un état des lieux de la sous-traitance au Maroc. De façon générale, nous estimons que certaines indications de développement de la sous-traitance industrielle constituent des exemples type en mesure de caractériser le développement du marché d'externalisation lié à la fonction maintenance industrielle.

2.3.2.2.1. Point sur la sous-traitance au Maroc

Selon une récente étude d'évaluation de la sous-traitance au Maroc¹¹¹, réalisée par le **RIOST** (Réseau international des organismes de sous-traitances, de coopération et de partenariat industriel), pour le compte la **BNSTP** (Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat), dans le cadre de son projet de mise en place de l'Observatoire de la sous-traitance marocaine :

- ➔ Total des activités de sous-traitance industrielle au Maroc ¹¹² : estimé en **2003** à environ **34,5 milliards de Dirhams** et les effectifs employés à près de **247 000** personnes. Le nombre total d'entreprises de sous-traitance serait proche de **4600**.
- ➔ Par rapport à 2002, ces chiffres correspondent à une croissance de **5,9 %** en chiffre d'affaires et d'environ **1 % en effectifs**. Ce qui tend à indiquer que la productivité est en hausse sensible.

¹¹¹ Extrait de l'étude RIOST sur le Projet « Observatoire de la sous-traitance marocaine; BNSTP, "Etude qualitative et quantitative de la sous-traitance au Maroc": 2005

¹¹² Ibid : estimations après rectification des statistiques officielles du **Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'Economie**, tenant compte d'indications d'experts : selon lesquels; les chiffres relatifs aux facturations et aux effectifs devraient être affectés d'un coefficient de majoration de 1,3 à 1,4 afin de tenir compte des activités des entreprises « informelles » et/ou non recensées par le système statistique officiel. Le nombre total des entreprises devrait quant à lui, être au moins multiplié par deux.

La production des entreprises de sous-traitance, même si qualifiée de satisfaisante, reste très aléatoire dans ses applications à cause notamment de¹¹³ :

- Défaut d'organisation des ateliers
- Equipement obsolète et non performants sur le marché mondial, même si à structure conséquente et bien entretenu
- Locaux industriels incommode, posant des problèmes d'accessibilité pour les des entreprises installées dans des bâtiments vétustes, ce qui est dû essentiellement au prix relativement élevé du foncier
- Manque d'organisation des achats et des études d'expertises

→ La répartition de la sous-traitance par activité (entreprises formelles):

ACTIVITES (entreprises formelles)	Facturations 2003 (en milliers de DH)	Effectifs	Nombres d'entreprises
Chaudronnerie, tuyauterie, constructions métalliques	1 759 219,03	4950	135
Traitements thermiques et de surfaces	1 024 601,00	1209	17
Visserie, boulonnerie, fixations, ressorts, produits métalliques	619 166,40	2520	83
Demi produits sur plans	556 008,57	471	8
Forge, découpage emboutissage, tôlerie	485 871,00	1150	19
Mécanique industrielle, engrenages, composants mécaniques	463 751,10	2748	296
Emballages métalliques	462 955,95	418	3
Fonderie de métaux ferreux	79 317,00	564	18
Fonderie de métaux non ferreux	3 642,00	40	3
Moules, modèles et outillages	12 124,41	108	15
Autres secteurs du travail des métaux	146 424,78	400	23
Transformation des plastiques	1 442 040,84	4979	135
Transformation des caoutchoucs	165 920,00	599	21
Electronique et électrotechnique	4 077 415,20	9941	69
Textile, habillement et cuir	11 893 887,45	142 004	1 262
Maintenance industrielle	109 971,30	353	27
Sous-traitance spécifique à l'automobile, aux poids lourds et aux cycles	762 269,00	2253	41
Divers (services industriels...)	584 970,00	1 665	46
TOTAL	24 649 555,03	176 372	2 221

Source l'étude RIOST sur le Projet « Observatoire de la sous-traitance marocaine; BNSTP, "Etude qualitative et quantitative de la sous-traitance au Maroc": 2005

¹¹³ D'après une enquête réalisée par la BNSTP, cité par la VIE ECONOMIQUE, « Dossier spécial Sous-traitance Industrielle), N°76, Novembre 2005

- Prééminence du secteur spécialisé dans la confection et les productions liées au textile-habillement et au cuir : ces professions représentent près de **50 % de l'offre de sous-traitance**. Malgré la crise de ce secteur depuis plusieurs années, les entreprises marocaines conservent leur savoir faire dans ce secteur. S'ensuit dans le classement le secteur « **Travail des métaux et fonderie** » avec **23,16 %**, suivi du secteur « **Sous-traitance en électronique et électrotechnique** » avec **19,20 %** du global sous-traitance.

Répartition de l'offre de la sous-traitance au Maroc par Secteur

Travail des métaux et fonderie	23,16 %
Transformation des plastiques et des élastomères	6,64 %
Sous-traitance en électronique et électrotechnique	19,20 %
Façonnage en textile, habillement et cuir	48,20 %
Services industriels et divers	2,80 %
Total	100,0 %

- Globalement, les exportations des entreprises de sous-traitance marocaine sont de l'ordre de **48%** de leurs productions. Ce taux très élevé est essentiellement dû aux performances de quelques secteurs dont les activités sont particulièrement tournées vers le marché mondial : **le façonnage en textile-habillement et cuir** (66,8 %), **la sous-traitance en constructions électriques et électroniques** (62,3 %), **la fonderie des non ferreux** (53,9 %), **la sous-traitance pour l'automobile** (40,6 %), **les traitements thermiques et de surfaces** (33,8 %), **les demi produits sur plans** (20,1 %).
- La structure de la demande de sous-traitance sur le marché marocain (industries clientes de la sous-traitance marocaine, textile non compris) :

Constructions électriques, électroniques	37,2%
Mines et carrières, matériaux de construction énergie	21,6%
Automobile, poids lourds et équipements	17,6%
Constructions et Ingénierie mécanique	7,8%
Constructions navales aéronautiques et ferroviaires	7,8%
Divers	8%
Total	100,0 %

L'analyse de la demande confirme une situation déjà bien connue de la sous-traitance marocaine à savoir l'existence de deux marchés :

- (1) Les industries manufacturières ou légères, (**65%**) orientés plutôt à l'exportation. Ils concernent principalement des productions de moyennes et grandes séries.

(2) Les industries lourdes et/ou de process (45%), qui sont, au contraire, plutôt localisés au Maroc. Ils concernent essentiellement des productions de pièces unitaires ou de petites séries.

- ➔ Difficultés de positionnement des sous-traitants au Maroc : le rapport¹¹⁴ note également les difficultés de positionnement de nombreux sous-traitants, le marché intérieur ne leur offrant que peu de débouchés pour des productions de séries, du fait du faible développement des industries manufacturières. En effet les donneurs d'ordres locaux, sensés animer le secteur de la sous-traitance, sont plutôt orientés vers les prestations de la maintenance et la production des pièces de rechange en petites séries.
- ➔ La sous représentation de ces industries manufacturières au Maroc peut être vue comme une conséquence du fonctionnement de l'économie mondiale des années 70 et 80 qui tendait à cantonner les pays en voie de développement dans les activités « amont » de la production industrielle. Depuis, diverses activités manufacturières se sont créées. Mais elles sont généralement le fait de petites ou de moyennes entreprises dont les achats sont peu élevés. Celles-ci confirment être obligées d'importer les composants dont elles ont besoin, faute de ne pas pouvoir s'approvisionner sur le marché marocain.

«... Ce n'est plus comme par le passé la présence de telle ou telle industrie qui génère des activités de sous-traitance, mais l'existence d'un tissu de sous-traitance qui est susceptible d'attirer de nouvelles activités industrielles. Il n'est donc sans doute plus d'actualité de s'interroger longuement sur les raisons de l'absence d'industries manufacturières au Maroc... Puisqu'on sait qu'aujourd'hui, le développement de celles-ci est conditionné par la constitution d'un tissu de sous-traitance performant et diversifié » [...]»¹¹⁵.

2.3.2.2.2. Les évolutions structurelles de la sous-traitance

- Des progrès importants en compétitivité ont été réalisés par les entreprises de sous-traitance, mais restent insuffisants face aux concurrents implantés dans les pays à très bas coûts de production.
- Les grands donneurs d'ordres internationaux, soucieux de se défaire des contraintes logistiques et de financement, cherchent des fournisseurs capables

¹¹⁴ Ibid

de livrer des produits finis (cas du textile), ou sont orientés vers une intégration toujours plus grande des prestations techniques et des services associés dans un environnement normatif et réglementaire exigeant (cas de l'Aéronautique) voire des offres complètes qui poussent les sous-traitants à plus d'intégration (cas de l'électronique)¹¹⁶

- L'accroissement des activités des entreprises de sous-traitance marocaines au cours de la période 1996-2003, et notamment au cours des trois dernières années, conduit à penser que la baisse des exportations (baisse de 56,1% à 47,6% entre 2000 et 2003) a été compensée par un accroissement des ventes à l'industrie nationale.

« Ce qui doit être vu comme un facteur positif, puisqu'il confirme le décollage économique du pays. Cela prouve également que les sous-traitants peuvent, dans une certaine mesure, s'appuyer sur le marché intérieur et participer pleinement au développement de l'industrie marocaine » [...]»¹¹⁷.

2.3.2.2.3. Le marché de la sous-traitance/ externalisation de la maintenance industrielle

Au Maroc, il faut rappeler que les secteurs de sous-traitance les plus anciens (notamment ceux de la transformation des métaux) se sont essentiellement créés, à l'origine, pour servir les besoins des industries minières, des cimenteries, de l'énergie et des grandes infrastructures du pays comme les chemins de fer, les ports, les routes, etc. Or les achats de ces donneurs d'ordres concernaient essentiellement des **prestations de maintenance** impliquant la **production de pièces de rechange**, généralement à l'unité ou en petites séries.

Le marché de la maintenance est réparti dans l'ensemble des blocs formant la demande de sous-traitance. Il constitue une part importante des achats des secteurs des mines, carrières, matériaux de construction, énergie et constructions navales. On l'évalue généralement à **10 ou 15 %** de la demande globale de sous-traitance. Soit **20 à 30 %** de la demande hors textile.

Dans ce cadre nous pouvons citer les cas de grandes entreprises qui ont réalisé des opérations d'externalisation (référence faite à la sous-traitance industrielle des

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Extrait de l'étude RIOST sur le Projet « Observatoire de la sous-traitance marocaine; BNSTP, "Etude qualitative et quantitative de la sous-traitance au Maroc": 2005

¹¹⁷ Ibid

services de la maintenance) : ONE, ONCF, ODEP, LYDEC, CEGELEC...

Mais les cas les plus imminents sont ceux de la RAM (Royale Air du Maroc) connu avec la création de SNECMA Morocco Engines Services s.a.s. et le groupe OCP (Office Chérifien des Phosphates) cité comme modèle d'externalisation des fonctions de la maintenance industrielle.

2.3.2.2.4. Cas de la Royale Air Maroc (RAM)

Est un cas d'école d'externalisation d'une fonction stratégique par filialisation. Le processus d'externalisation de la fonction maintenance des moteurs d'avions RAM s'est étalé sur 10 ans:

Cas RAM/SNECMA¹¹⁸

- a. Idée de projet remonte au début des années 90,
- b. Recherche du support de l'un des principaux motoristes aéronautiques mondiaux (parmi Rolls Royce, Général Electric, Pratt Whitney, le Français Snecma)
- c. Résolution des contraintes de type politique et sociale (forte résistance au changement mêmes des managers et bras de fer avec les syndicats, culture de la RAM rendait difficile le changement susceptible de modifier potentiellement les équilibres et les situations de pouvoir et d'influence),
- d. Résolution des contraintes de type technique et économique; (trouver un partenaire étranger pour ne pas rester simple filiale de RAM. Au départ les partenaires ne trouvaient pas d'intérêt à s'implanter au Maroc. Mais SNECMA dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation a décidé de s'allier à la RAM pour la création de la Société **Snecma Morocco Engines Services**).
- e. Création au départ d'une structure en Joint-venture capital de \$3,5 Million: Snecma 51% (objectifs: bénéfiques à partir de 2003), la RAM (apport en nature: installations) soit 49%.

Les raisons à cette externalisation : l'activité présentait un avantage compétitif (la RAM procédait à la révision complète des moteurs des avions sur sa propre base et avec un personnel local, le développement des compétences techniques devait être prouvé dans le cadre de certification aéronautique international). L'externalisation dite "Offensive": devait permettre la création : de conditions permettant le soulagement de la maison mère, de source de création de richesse et d'emploi, et de palier à la sous-utilisation de ses infrastructures qui seront exploitées en régime de location par la filiale.

Les objectifs : création d'un pôle générateur de ressources (gagner des marchés d'entretien pour des compagnies étrangères): économie de 15% sur les frais d'entretien, réductions des effectifs de 50 postes, diminution des charges d'exploitation associées

Le côté social : le personnel devait garder son statut de RAM pendant 3ans. Contrat de sous-traitance (besoins de la RAM pour la réparation des réacteurs de sa flotte de 31 avions moyens et gros porteurs)

Les résultats : les bienfaits sont à constater en Août 2002, lors de cette décision de doubler le capital (de \$3M à \$6M) pour financer l'extension des ateliers et acquisition des équipements), développement avec investissement de \$5 Millions, capacité de production qui passera de 50 à 100 moteurs/an. L'effectif passera de 100 à 150 avec mise en place d'un plan de perfectionnement du personnel par des formations pointues.

119

¹¹⁸ D'après l'article de HMAID EL MILI Rafik « L'externalisation : levier de mondialisation pour les entreprises locales », paru dans : **L'entreprise Marocaine et la modernité**, recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, sous dir. MEZOUAR Abdelkébir, éd. Centre d'études et de recherche des dirigeants, 2002. p.139-145

¹¹⁹ L'Economiste du 29/11/1999

2.3.2.2.5. Cas du groupe OCP (Office chérifien des phosphates)

Signataire de la charte Grande Entreprise- PME (GE/PME), initiée par le gouvernement, l'OCP est considéré comme précurseur dans la stratégie d'externalisation avec d'autres groupes ONE, ONCF. Le recentrage sur ses métiers de base par l'externalisation des activités périphériques est mis en évidence et démontré dans son plan d'action stratégique 2003-2006.¹²⁰

Cas OCP avec les PME/PMI

Les raisons à cette externalisation :

Bénéficier de structures de coûts moindres, en se liant avec des entités PME-PMI marocaines qui disposent d'un atout de flexibilité et d'adaptation.

L'Etat, en intégrant l'OCP et autres grandes entreprises publiques dans la démarche de mise à niveau des PME/PMI marocaines, compte contribuer à leur préparation à l'approche des échéances fixées pour l'ouverture des frontières et le démantèlement douanier.

Les objectifs : le groupe OCP comptait externaliser les activités de la maintenance et réorganiser sa structure, en fonction du rythme des départs naturels à la retraite, à l'horizon 2006. L'activité maintenance qui draine 45% des effectifs sera exposée à des départs à la retraite de l'ordre de 35% dans les années à venir.

La démarche : les axes principaux de cette externalisation:

(1) la sous-traitance comme priorité dans le cadre du partenariat GE-PME par l'adjudication par lots séparés relatifs aux appels d'offres qui seront lancés. L'OCP comptait transférer certaines de ses activités à une centaine d'entreprises locales. Le marché potentiel des activités vouées à l'externalisation juste pour la période quinquennale 1998-2002 était évalué à 100 millions de DH¹²¹

(2) Engagement dans le partenariat avec les PME-PMI. La mise en oeuvre du programme d'aide à la création et l'accompagnement des nouvelles entreprises (PACANE)

(3) Développer, en concertation avec les autres grandes entreprises signataires de la charte GE/PME, des formules concernant le cadre juridique relatif aux opérations d'essaimage en entreprise.

Sources:

Magazine de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, «Dossier L'EXTERNALISATION DES SERVICES ». (N°808- Septembre 2000). P18- 36.et Site OCP :

2.3.2.3. La fonction logistique

La logistique est définie comme une technologie de maîtrise des flux physiques de marchandises et d'informations associées que les entreprises expédient transfèrent ou reçoivent.

2.3.2.3.1. La logistique au Maroc

D'après Smouny (2003) qui a réalisé plusieurs études d'entreprises, on peut définir pour le Maroc, une typologie d'entreprises qui opèrent dans la logistique¹²², répartie

¹²⁰ L'Economiste du 23/10/2002

¹²¹ L'Economiste du 03/06/1999

¹²² D'après le rapport de la Banque Mondiale, " La Logistique du Commerce et la compétitivité du Maroc", daté du 11 Mars 2005, p32

en trois catégories d'attitudes :

Première catégorie : des entreprises qui se placent dans une démarche "**pré-logistique**" où le concept logistique ne figure pas dans la structure organisationnelle de l'entreprise mais certaines pratiques logistiques centralisées par la direction peuvent être mises en œuvre

La seconde catégorie : a commencé à intégrer la logistique mais, néanmoins, elle se limite exclusivement au **transport**. C'est une technique d'optimisation opérationnelle.

La troisième catégorie : est celle de la "transversalité logistique". Elle est formée de filiales d'entreprises multinationales. Au Maroc ces derniers, sont les seules entreprises qui ont véritablement intégré une démarche logistique, dans une optique de compétitivité.

D'une manière générale **la logistique** est présentée en trois sous-systèmes¹²³ :

Sous-système	Tâches
logistique Aval	l'entreposage : qui peut être réalisé par dépôt central ou régional, ou délégué à un prestataire spécialisé externe.
	Le transport , vers les sites de production le client ou les distributeurs, peut faire l'objet d'externalisation
	Les livraisons : organiser la commercialisation des produits
logistique interne	L'ordonnancement de la production : assure la cohérence des interfaces entre les fonctions approvisionnement, production et livraison
	La gestion des stocks : gestion des flux de matière pour garantir la disponibilité des produits finis
logistique amont	La fonction achat : tournée vers les fournisseurs
	La fonction approvisionnement : plus opérationnelle et orientée vers l'entreprise

La fonction logistique, au Maroc, est qualifiée d'élément important de compétitivité des entreprises. Pourtant on note que, «*Le faible développement des prestataires logistiques et le manque de sensibilisation à l'importance de cette fonction, ne contribuent pas à l'émergence de ses services [...]* ¹²⁴. ». L'offre des prestations logistiques reste faible et peu diversifiée. On compte environ une dizaine d'entreprises sur tout le territoire marocain, dont celles qui offrent une palette complète de services logistiques sont des filiales de multinationales. Et qui ont comme clients majoritaires des entreprises filiales de multinationales.¹²⁵

¹²³ "Du management logistique à la Supply-Chain Management: les entreprises sont-elles matures face à ce défi", SPTM- CRESTTIL, N°1-2003 p.29-31

¹²⁴ D'après le rapport de la Banque Mondiale, " La Logistique du Commerce et la compétitivité du Maroc", daté du 11 Mars 2005, p. iv

¹²⁵ Ibid., p.35

Les principaux prestataires logistiques au Maroc¹²⁶ :

	La Voie Express	SDTM	Marotrans	Exel	Geodis	Maersk logistics
	Marocain	Marocain	Marocain	Etranger	Etranger	Etranger
Entreposage	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion du stock	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Préparation des commandes	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Transport	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Recouvrement	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non
Conseil	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
Services informatiques associés	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

Source : Banque Mondiale (rapport sur la logistique au Maroc, 2005)

2.3.2.3.2. Les freins au développement de l'externalisation des fonctions logistiques au Maroc¹²⁷ :

- Petite taille des chargeurs marocains qui ne peuvent pas supporter le coût de l'externalisation.
- Méfiance des chargeurs marocains à être transparent sur leur stock et leur cadence de production.
- Coût élevé du foncier (à Casablanca) pour le développement des plates-formes logistiques, source de mutualisation des coûts (foncier, manutention, coûts salariaux...) pour les entreprises et optimisation de la gestion des stocks.
- Les entreprises marocaines n'ont recours qu'aux services transport ou bien le stockage contrairement aux entreprises étrangères qui sont demandeurs des prestations logistiques.
- L'exigence d'un transport moderne et de qualité n'est pris en considération par les entreprises marocaines. Nécessaire à la démarche logistique, le service de transport est qualifié « défaillant ». Pourtant, la seule externalisation faites par les entreprises marocaines concerne le transport, expliquant pourquoi les prestataires marocains se concentrent principalement sur le transport. Quand aux entreprises étrangères, elles sont exigeantes quand à la qualité et la modernité des services de transport. MAROTRANS dont la qualité de transport est jugée prioritaire, est

¹²⁶ Ibid., p.40

¹²⁷ Ibid.p.39-47

devenue prestataire exclusif des entreprises filiales de multinationale

- Manque d'idées exactes sur les coûts cachés, qui sont importants pour le transport. Or la réduction du coût global est l'un des avantages recherchés dans l'externalisation en plus des autres justifications : flexibilité, amélioration du service ou le recentrage sur le cœur de métier.

2.3.2.3.3. Les opportunités de développement de l'externalisation des fonctions logistiques au Maroc

- Les entreprises étrangères sont initiées à la démarche d'externalisation dictée par la maison mère. Toutefois elles sont exigeantes quand à la qualité et la modernité des services de transport. (l'exemple de **MAROTRANS**, prestataire des services logistiques, qui fait de la qualité et la modernité une priorité, s'est adjugé l'exclusivité du transport des entreprises filiales de multinationale : **McDonald's**, **Cofarma**, **Carnaud**, **Neslé...**)
- Le secteur de distribution est appelé à se développer dans l'avenir compte tenu de l'application des accords d'association avec l'Union Européenne. Les dispositions fiscales et réglementaires auront tendance à encourager les enseignes de distribution de s'installer au Maroc. Sous l'effet de la pression de ces entreprises, la distribution des produits marocains aura tendance à se moderniser profitant de la construction des plates-formes logistiques qui sont en pleine expansion. (cas de **COFARMA** qui externalise la gestion de la plateforme logistique à **EXEL** et la gestion des opérations logistiques et d'approvisionnement du réseau magasin **ACIMA** au fournisseur des services logistiques **FTSL**... Les petits fournisseurs pourront accéder au réseau **ACIMA**, via leurs centrale d'achat, bénéficiant du surcoût des distributions atomisées réalisées auparavant au niveau des points de vente)
- Le développement de la distribution moderne stimule le marché des services logistiques au Maroc (comme jadis en Europe). pour le cas marocain, la présence des filiales des multinationales qui dupliquent les pratiques groupe en externalisant tout ou partie de leur logistique
- Le développement de la logistique au Maroc passe inévitablement par la mise en place **d'infrastructures** qui nécessitent des surfaces importantes pour la massification des flux. Les entrepôts de niche, telle la chaîne de froid, sont la prochaine étape. Ils ont de fortes chances de se développer au Maroc.

2.3.2.3.4. Cas Unilever Maghreb avec GEODIS

De nos jours, les grandes entreprises externalisent de plus en plus de ses activités pour les faire sous-traiter à des spécialistes. Comme modèle d'externalisation de la fonction logistique, nous citons le cas Unilever Maghreb qui cherchait à optimiser l'ensemble de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement des sites de production jusqu'à la distribution des produits finis, s'est allié avec le prestataire spécialisé Geodis Maroc. Le contrat signé en janvier 2004, prévoit les fonction transport et logistique.

Cas Unilever Maghreb avec Geodis Overseas Maroc

Contexte d'externalisation :

L'optimisation de la supply chain est l'un des principaux leviers d'action du plan stratégique quinquennal lancé en 2000 par le groupe Unilevers, après le rachat de la société **Bestfoods** (Knorr, Lipton, Findus...).

Les objectifs du contrat :

Optimiser l'ensemble de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement des sites de production jusqu'à la distribution des produits finis

Les raisons à cette externalisation :

La réduction des coûts, la concentration sur leur métier de base et la limitation des investissements et les risques associés

Le contrat :

Important contrat de transport et de logistique. Il prévoit diverses prestations qui seront assurées par Geodis Maroc pour la firme Unilever Maghreb:

- a- les produits d'Unilever sont centralisés sur une première plate-forme logistique de plus de 3.000m² avant leur acheminement par voie maritime vers le Maroc, l'Algérie et la Tunisie.
- b- En amont, la société réceptionne et stocke les matières premières nécessaires à la production des produits Home and Personal Care (lessives, produits d'entretien...) et leur emballage. Geodis approvisionne en flux tendu les usines marocaines. Une plate-forme de 10.000m² est construite à Aïn Sebaâ et opérationnelle en 2005.

En aval, Geodis réceptionne et stocke les produits finis sortis d'usine et se charge également de la préparation des commandes

Le contrat actuel sur le Maroc est qualifié de "projet-pilote" qui devra ultérieurement être exporté sur les autres pays du Maghreb

Durée: 5 ans, contrat signé le 26 Janvier 2004, emploi 70 personnes

Chiffre d'affaires total pour GEODIS : 15 M€

La démarche :

Un appel d'offres lancé par Unilever Maghreb avait précédé le choix du partenaire. Les critères de ce choix: l'expérience de Geodis au Maghreb, l'expertise technique et la qualité du relationnel tissé avec les managers d'Unilever Maghreb".

Source : <http://www.unilever.com/> et Quotidien l'ECONOMISTE du 12.05.2004

2.3.2.3.5. Cas de la chaîne ACIMA avec EXEL

La chaîne de distribution Acima a externalisé sa logistique au profit du prestataire spécialisé EXEL, en lui confiant la gestion de plusieurs maillons de sa chaîne. Les objectifs recherchés par cette externalisation, sont principalement d'ordre tactique : *optimisation de l'utilisation des surfaces, des matériels et moyens de transport et des ressources humaine, économies de coût et les risques de rupture des approvisionnements minimisés*

Cas de la chaîne des supermarchés ACIMA avec EXEL

Constat avant opération d'externalisation

- a- Les produits arrivent en vrac du fournisseur au magasin, avec toutes les files d'attente que cela suppose.
- b- Pertes engendrées par la non rationalisation des tournées de camions.
- c- Stocks trop importants et des ruptures de stock.

Situation avant opération d'externalisation

18 points de vente d'une superficie variant entre 1.000 et 1.500m² répartis dans tout le Maroc, 6.500 références, 145 fournisseurs ?

Les objectifs de cette externalisation :

Optimisation de l'utilisation des surfaces, des matériels et moyens de transport et des ressources humaines.

Economies de coût seront réalisées

Risque de rupture des approvisionnements minimisés.

Mission:

Mutualiser les surfaces de stockage disponibles "dans les normes strictes de qualité et de compatibilité avec les produits d'Acima", gestion des flux physiques des produits, réception et contrôle des produits venants des fournisseurs, stockage, préparation, contrôle et mettre à disposition des commandes, livraisons. (ACIMA gardera par contre la gestion des approvisionnements, des stocks et des commandes magasin)

La démarche :

L'accord était en cours de validation entre les deux partenaires. **(Sera signé en juin 2005) :**

Première décision: mise en place d'un centre d'approvisionnement commun aux dix-huit points de vente. Les buts recherchés: négocier avec les fournisseurs de meilleures conditions d'achat, réduire les niveaux de stock et les aléas sur les besoins, accéder à un assortiment plus large; **Deuxième décision:** nouer un partenariat avec Exel Maroc, en lui confiant la gestion de plusieurs maillons de la chaîne logistique.

L'entrepôt Exel s'étendra sur une superficie de 15.000m², un espace qui sera dédié à plusieurs clients d'Exel, pour une meilleure mutualisation des coûts.

Source : l'Economiste du 16.01.2005 et Transport News et Logistique: «Dossier Externalisation de la logistique ».N°17-Juillet/Août 2005, p10-16

2.3.2.4. Autres fonctions externalisées

D'autres fonctions, stratégiques et non cœur de métiers, font l'objet également des opérations d'externalisation.¹²⁸ Il s'agit principalement des fonctions :

- Assurance et retraites
- Paie et comptabilité
- Systèmes d'information,
- Messagerie
- Centres d'appels et Relation clientèle
- Comptabilité et paie
- RH (recrutement, formation)

Concernant les fonctions RH, la tendance à l'externalisation se confirme. En 2001, **86,4%** des entreprises déclaraient (dans le cadre de la première enquête de Diorh) être peu ou pas intéressées par l'externalisation. En 2004 cette dernière est maintenant considérée comme un enjeu important pour le **1/3** des entreprises interrogées¹²⁹.

2.3.2.5 Les entreprises externalisatrices

■ **Les filiales de multinationales : PROCTER & GAMBLE, UNILEVER, JOHNSON & JOHNSON, KRAFT** ...culturellement ces filiales transposent les pratiques du groupe à l'échelle mondiale. Leurs démarches sont plurielles. Soit elles optent pour l'externalisation d'une partie des composantes (Logistique, GRH, SIRH : système d'information RH,...), soit elles préfèrent réaliser en interne la quasi-totalité quand les prestataires de qualité font défaut.

■ **Grandes entreprises publiques ou privées : L'OCP, ONCF, ONA, LYDEC, COSUMAR....**qui sont fortes structurellement, en répondant à la demande de l'Etat, sont tenues d'assurer un transfert de technologies, à encourager les synergies et les réseaux entre elles et les PME qu'elles soutiennent.

(Dans ce cadre l'Etat a organisé des rencontres avec des opérateurs privés et semi-publics de grandes entreprises pour définir des actions pratiques pour soutenir ou créer autour des grandes entreprises des réseaux de PME)

L'OCP et l'ONA ont déjà procédé à des stratégies d'externalisation et de diversification des activités périphériques et non stratégiques: par le biais de l'essaimage (qui se manifeste lorsqu'un salarié, seul ou en groupe, décide de créer

¹²⁸ C/F annexe N°5 : les pratiques d'externalisation au Maroc. Publications de l'ECONOMISTE

¹²⁹ L'enquête (réalisée en 2004 par le cabinet Diorh) a été effectuée auprès d'un échantillon de 105 entreprises, dont 61 multinationales et 44 nationales. Toutes sont structurées et ont une politique ressources Humaines. D'après l'Economiste du 30.05.2005

sa propre structure).

- **L'Etat- employeur (l'administration publique)** : l'Etat s'intéresse de plus en plus à l'externalisation, constatée déjà pour les fonctions : transport, flotte véhicules, restauration (notamment avec l'instauration de l'horaire continu), comme moyen de rationaliser les dépenses de fonctionnement. (l'exemple de la Trésorerie générale du Royaume, qui s'apprête à externaliser sa flotte automobile) ¹³⁰

¹³⁰ L'Economiste du 25.03.2005

Conclusion du deuxième chapitre

Ce deuxième chapitre avait pour finalité de présenter les pratiques d'externalisation permettant de situer sur le plan informationnel son marché et ses métiers. Ces pratiques nous ont permis de dessiner le contour des métiers et des entreprises cibles pour les besoins de la recherche terrain.

En rappelant le contexte historique d'apparition de la stratégie d'externalisation, il s'est avéré que l'évolution d'une organisation intégrée verticalement vers une organisation centrée sur ses compétences et flexible, constitue aujourd'hui une des réponses au besoin de compétitivité des entreprises.

Encore avons-nous présenté les pratiques de l'externalisation dans le contexte étranger. Les données sur ces pratiques montrent qu'on a affaire à un véritable marché d'externalisation. Particulièrement en France, le constat (Baromètre Outsourcing 2005) a montré une progression constante de la pratique de l'externalisation, traduisant une satisfaction des résultats directs en terme de réduction des coûts, une amélioration de la qualité, une flexibilité et une souplesse de l'organisation centrée sur son « cœur de métier ». Ces avantages réalisés n'ont pas masqué certains risques inhérents à l'externalisation. Ces risques sont à maîtriser au niveau de la crainte de perte de contrôle et de savoir, coûts cachés induits ou de manque d'adhésion du personnel. Vis-à-vis du prestataire, les craintes sont perçues en terme de dépendance, de manque de réactivité, et des performances.

Enfin nous avons abordé le contexte marocain, pour dresser un constat sur la pratique d'Externalisation en se référant aux différentes publications dans la presse nationale à ce sujet. De ce constat, les métiers potentiellement externalisables dans un marché qui semble naissant sont principalement liés aux fonctions : *les services généraux* à faible valeur ajoutée, *les activités de sous-traitance en maintenance industrielle*, et la *fonction logistique* avec toutes ses composantes. Un zoom sur le développement de la sous-traitance industrielle et la logistique au Maroc, nous a apporté un complément de connaissance, confirmant le potentiel de ces fonctions comme axes de développement favorisant l'essor de l'externalisation.

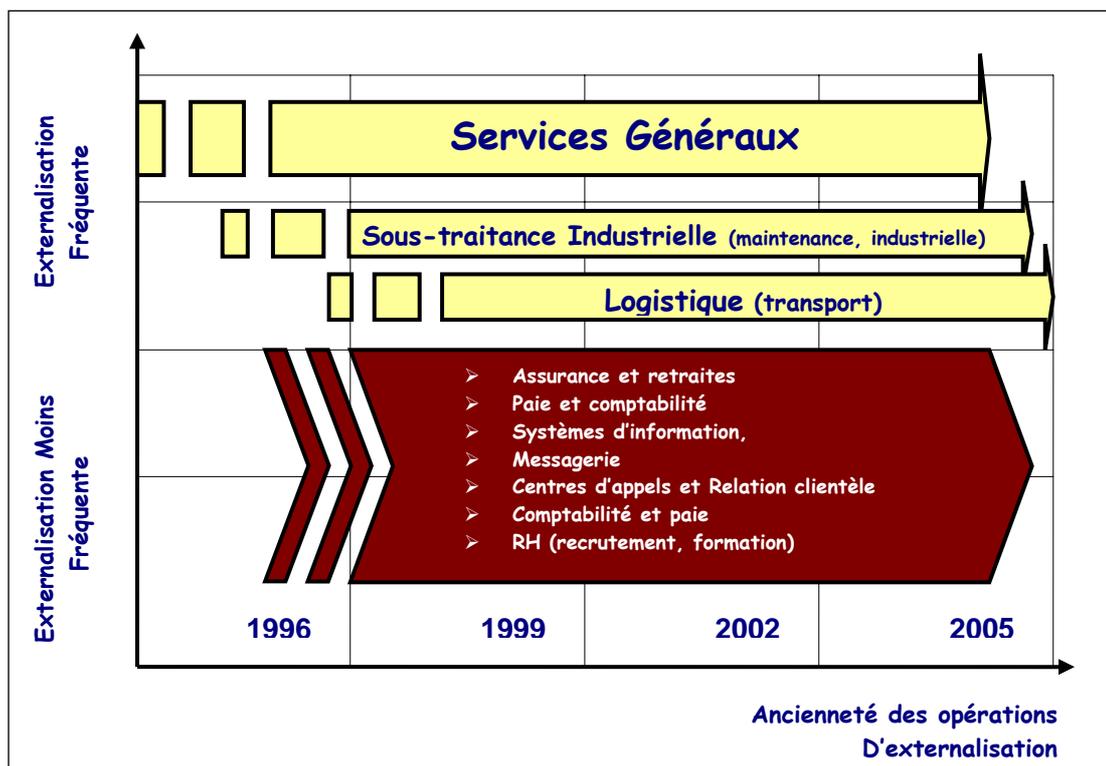


Figure 8 : constat sur les fonctions externalisables au Maroc

Source : Constat sur les activités externalisables à base des publications ayant traitées les pratiques d'externalisation au Maroc¹³¹

Les cas (OCP, UNILEVERS/Géodis, ACIMA/Exel) illustrent le profil des intervenants dans les opérations d'externalisation. Le cas SNEECMA est une forme rare d'externalisation par filialisation. Globalement il s'agit, d'une part, des grandes entreprises (OCP- ONE- ONCF- ONA- LYDEC...) qui externalisent en sous-traitance au profit des PME/PMI, et d'autres part des filiales multinationales (P&G- UNILEVERS-...) qui externalisent pour d'autres filiales transposant les pratiques de leurs groupes. Nous n'avons pas manqué de signaler l'Etat comme acteur important ayant inscrit l'externalisation dans sa politique comme stratégie de recentrage et de rationalisation des dépenses de la fonction publique.

A ce stade de connaissance, nous estimons que les pratiques d'externalisation en général vont nous permettre de compléter une culture et une documentation nécessaire pour aborder avec aisance notre recherche sur la problématique des processus d'externalisation. Ainsi nous proposons de définir dans le troisième chapitre, les concepts théoriques de base, et la méthodologie exploratoire adoptée qui constitueront l'architecture globale de notre travail de recherche.

¹³¹ Se référer à l'Annexe N°5 : les pratiques d'externalisation au Maroc

Chapitre 3 : Architecture de recherche

3.1. Méthodologie de recherche

3.2. Recherche exploratoire terrain

Conclusion du troisième chapitre

3.1.Méthodologie de recherche

« La méthodologie est la réflexion préalable sur la méthode qu'il convient de mettre au point pour conduire une recherche »

MUCCHIELLI A., Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 1996

Il est primordiale de préciser les questions qui se sont dégagées de l'étude de la littérature ayant trait à l'externalisation ; d'abord les précisions sémantiques du concept d'externalisation ; (**quoi ?**), ensuite les raisons qui poussent les entreprises à externaliser ainsi que les enjeux liés (**pourquoi ?**), et enfin la construction d'une démarche de mise en place et de suivi (**comment ?**).

Pour mener notre travail de recherche, nous avons préféré adopter une démarche exploratoire appliquant la **méthode qualitative**. Par ce choix nous tenterons d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours à défaut de les mesurer statistiquement. Ce qui a permis de répondre à la problématique centrale et au questionnement lié, qui est plutôt de nature qualitative.

Comme l'objectif fixé était de déterminer les causes, les expériences, les attentes, la mise en oeuvre, les opinions..., l'enquête s'est avérée la mieux appropriée. Elle s'attachera à dépasser la simple description pour comprendre les phénomènes étudiés et son mode de fonctionnement. **Les entretiens semi-directifs** semblent être le choix le mieux adapté lorsqu'on désire recueillir des informations précises sur des thèmes définis en laissant la plus grande liberté possible à l'interviewé, et enrichir notre compréhension du phénomène d'externalisation.

3.1.1. L'approche qualitative de recherche

Les techniques **d'étude qualitative** développées par les sociologues, utilisées en psychologie clinique, partent du principe que :

- l'individu a une vision subjective de la réalité façonnée par sa propre expérience (vécu, milieu social, éducation, style de vie, valeurs, humeur du moment, ...)
- le comportement de l'individu n'est pas aléatoire. Et l'individu n'est pas toujours conscient des motivations derrière ses propres comportements

3.1.1.1. Le rôle des études qualitatives

Les études qualitatives sont des moyens de génération d'idées par l'utilisation de techniques créatives. Elle cherchent à répondre généralement à la question du **pourquoi ?** Et **comment ?** Et reposent sur une exploration en profondeur des mécanismes psychologiques, en fouillant le domaine des motivations et des freins pour détecter les explications à un problème dans ses multiples aspects.

Les méthodes de recherche qualitatives sont privilégiées généralement dans les cas suivants :

- **Phase exploratoire** d'une recherche afin de produire des hypothèses. De ce fait elles constituent une approche exploratoire préalable à une étude quantitative dans la mesure où elles permettent une meilleure définition et opérationnalisation d'un problème de recherche.
- Quand le thème de la recherche est un « sujet sensible ».
- Pour comprendre les logiques individuelles et collectives qui engendrent des comportements apparemment irrationnels

La recherche qualitative peut s'effectuer à partir de six outils de recueil d'informations: *la documentation, l'enregistrement d'archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante ou la simulation*. Si les techniques d'entretien sont les plus utilisées, parfois le recours à plusieurs méthodes d'investigation est nécessaire pour rendre compte de la totalité d'une réalité que l'on cherche à cerner. Hlady Rispal, 2002, souligne les avantages et les inconvénients présentés par ces méthodes¹³² :

Méthode	Avantages	Inconvénients
Observation	Écoute des lieux et des acteurs sans influence de discours	Erreurs d'interprétation toujours possibles. Modification du comportement des sujets observés. Accès parfois difficile
Documents	«Étrangers à la recherche». Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité ... de surface ?
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. ▪ Modes de recueil et d'analyse diversifiés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. ▪ Discours «langue de bois» toujours possible. ▪ Faible disponibilité des acteurs.

¹³² D'après BARES Franck, CAUMONT Daniel, « Les études qualitatives face aux normes de recherche : cas des entretiens », Université Nancy 2, Cahier N°2004-02

3.1.1.2. L'exploration

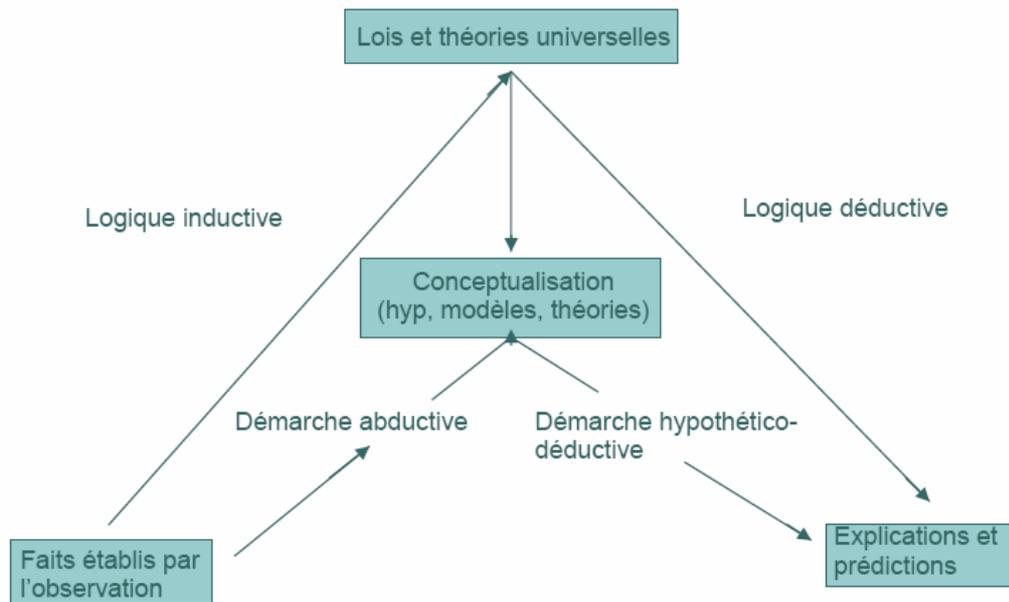
Il existe deux processus pour construire la connaissance et répondre à la question « comment je cherche ? » à savoir : **l'exploration** et le **test**.

- L'exploration est « ...la méthode par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs et donc la création de nouvelles articulations théoriques entre concepts et/ou intégrer de nouveaux concepts dans un champs théorique donné »¹³³.
- Le test est défini comme la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie¹³⁴

Thiétard (1999) définit **3 types de raisonnement** et **3 voies d'exploration** résumés dans le tableau suivant :

3 modes de raisonnement	3 voies d'exploration
<p>1. La déduction : est un raisonnement qui passe du générale au particulier. Utilisé comme moyen de démonstration, il se caractérise par le fait que : <i>Si les hypothèses formulés initialement sont vraies alors les conclusions sont vrais</i>. Ce raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive, est très utilisé dans la recherche. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité. Le but de la recherche par la suite est de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse formulée.</p> <p>2. L'induction : est un raisonnement qui passe du particulier au général. C'est un concept de généralisation passant de l'effet à la cause ou des faits aux lois. Le chercheur en vérifiant une relation à partir des observations conclue que la relation reste libre pour toutes les autres observations</p> <p>3. L'abduction : issue de l'induction, cette démarche amène à des conceptualisations, explications ou conjectures et non pas à des lois universelles. Plus utilisée par les chercheurs, elle consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.</p>	<p>1. Exploration théorique : elle consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques qui n'ont pas été liés auparavant par des travaux de recherche antérieurs</p> <p>2. Exploration empirique : cette voie permet d'élaborer des éléments nouveaux indépendamment des connaissances antérieures. Dans ce cas la démarche utilisée est l'induction.</p> <p>3. Exploration hybride : cette voie permet au chercheur de faire des allers-retours entre la théorie et les observations. Pour cela il va mobiliser des concepts de la littérature pour expliquer son sujet de recherche. Ces connaissances donneront donc du sens à ses observations empiriques. Dans ce cas la démarche utilisée est l'abduction.</p>

¹³³ R.A.Thiétard et coll.



Source : schéma adapté de Chalmers, in Thiétart 2000, p. 62

Figure 9 : le design de la recherche, logique inductive et déductive

3.1.1.3. Les entretiens semi-directifs à base de guide d'entretien

Dans un souci de clarification il convient, tout d'abord, de rappeler la définition de l'entretien.

L'entretien ou « l'interview » est une technique d'évaluation très répandue durant laquelle sont posées des questions à un ou plusieurs utilisateurs et/ou experts afin de rassembler de l'information et des connaissances sur un sujet particulier. Il s'agit donc d'un procédé de restitution d'information assez simple et naturel où l'interviewé apporte sa contribution à une recherche par des réponses orales à des questions énoncées par un interlocuteur présent face à lui. Il existe quatre formes classiques pour mener un entretien¹³⁵ :

- **Entretien de groupe** : forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations
- **Entretien Directif** : l'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement de l'entretien.

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Site de la région Wallonne en Belgique, dossier "méthodes d'analyse : interviews": www.egov.wallonie.be

- Entretien Non-directif : conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer et reformuler le discours de l'acteur
 - Entretien Semi-directif : l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée
- L'entretien **semi-directif** se caractérise par la combinaison de quelques questions fondamentales qui charpentent le déroulement de l'entretien et d'une série de questions secondaires dites de relance choisies pour être posées en fonction de l'évolution de l'entretien. L'interviewer dispose de plus de latitude afin de s'adapter au contexte (environnement, personnalité du sujet, etc.). Cette méthode est particulièrement appropriée pour des problématiques complexes qui demandent des explications pointues et détaillées. Toutefois elle requiert un important investissement en temps ainsi que des interviewers qualifiés capables de mener à bien la récolte et le traitement d'informations¹³⁶. La démarche qui sera utilisée dans notre mémoire recherche va s'appuyer sur une série **d'entretiens semi-directifs**, centrés principalement sur le recueil de l'expression des acteurs qui interviennent directement dans le système objet de l'étude, par rapport à une trame générale souple construite à partir d'un « **guide d'entretien** ».

3.1.2. Méthodologie de la démarche qualitative adaptée au mémoire

Pour les auteurs Huberman & Miles, 1991, p. 2), et en réponse à la critique soulevée au sujet de la capacité des études qualitatives à satisfaire aux normes de la recherche, soulignent que :

«... le champ de la recherche qualitative a désespérément besoin de méthodes explicites et systématiques pour établir les conclusions et les tester rigoureusement, méthodes pouvant être réutilisées par d'autres chercheurs, exactement comme les tests de signification et de corrélation le sont par les chercheurs quantitatifs ...».

D'où l'importance de définir des outils permettant de dépasser les critiques quant au caractère scientifique de la démarche qualitative (Miles, 1991). Encore retenons nous une démarche générale d'analyse : partant de la collecte des données, nous nous sommes fixés une procédure systématique et explicite de traitement des données recueillies et de structuration des résultats. Cette démarche comprend de manière

¹³⁶Ibid

séquentielle:

- ✚ La transcription des entretiens, et codification des entretiens
- ✚ La construction de la grille thématique, avec notation pondérée des idées des managers
- ✚ L'analyse thématique, passant par l'analyse causale pour déterminer les idées principales.
- ✚ La synthèse, après une analyse comparative par confrontation des conclusions du diagnostic avec les principaux déterminants qui découlent des cadres théoriques les plus mobilisés dans la littérature.

Etape primordiale, l'analyse thématique repose sur une opération de découpage par thème des données recueillies. Ce découpage nécessite un codage au préalable (une abréviation, un mot, une expression). Le codage suppose d'établir une grille d'analyse et de codage, qui répertorie l'ensemble des thèmes et/ou codes. L'objectif étant de réduire la masse des données de façon rigoureuse et exhaustive, pour pouvoir l'analyser dans sa totalité.

3.2.2.1. La collecte et l'analyse des données

Le recueil des données donnera lieu à une analyse au caractère intégrateur qui se justifie par une volonté d'appréhender au mieux les relations et les pratiques. Souhaitant atténuer les faiblesses inhérentes à chaque technique, plusieurs auteurs proposent à ce que toute collecte des données procède d'une triangulation entre des données primaires (**entretiens**) et des données secondaires (**rapports** et **documents**). Il s'agit de parvenir à une explication et une représentation de la réalité à l'appui de données venant de ces sources. « *La triangulation correspond à la procédure de vérification du recueil des données. Autrement dit, à la fin de la période de collecte, le chercheur doit être capable de prouver la suffisance, la nécessité et l'accessibilité des sources qu'il a utilisées* » (Wacheux, 1996, p. 225)

De manière générale les étapes de traitement qualitatif des entretiens sont résumées dans le tableau récapitulatif suivant. ¹³⁷

¹³⁷ Cette partie est largement inspirée du mémoire de recherche du CSG- ISCAE, « *La création de l'entreprise : cas de création d'un établissement de formation professionnelle privé*, », de Saïda LASRY & F.Zahra EL HACHIMI ALAOUI, Janvier 2004

3.1.2.2. Première étape : codification des unités d'analyse et des entretiens

Phase	Principe/Définition
Etablissement de la première liste de thèmes <i>(Tableau A1)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Définition de l'unité d'analyse : les thèmes Une première liste de thèmes établis avant l'exploitation des entretiens présente l'avantage de lier directement les données aux objectifs de l'étude. La liste peut être évaluée à la base des données recueillies.
Transcription des entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Codification des entretiens <i>(tableau T1)</i> Transcription sur support papier le contenu des entretiens enregistrés ou avec prise de notes. Un document pour chaque entretien élaboré est noté E1, E2, ...E20 Pour des besoins d'évaluation et de pondération Remplir une « fiche signalétique » décrivant chaque entretien : l'entreprise, l'interviewé, les conditions de déroulement, le timing, les impressions relevées sur l'interviewé et sur le contenu ...
la codification des entretiens	Il s'agit d'associer chaque fragment de discours significatif de l'entretien à un thème spécifique de la grille d'analyse déjà élaborée. Chaque entretien est ainsi "codé" à la lumière des thèmes de la grille d'analyse.
Lecture des entretiens réalisée un à un en identifiant d'autres thèmes pour compléter la première liste	<ul style="list-style-type: none"> Permet d'identifier d'autres thèmes abordés de façon à compléter et affiner la première liste des thèmes. L'identification des thèmes de la grille d'analyse reste orientée par objectifs de l'étude et les questions de recherche. C'est un outil de recouvrement et d'organisation qui permet d'identifier rapidement, d'extraire puis de regrouper, tous les segments d'information liés au thème de recherche
le découpage thématique des entretiens ; <i>(liste des découpages par entretien ED1, ED2,..., ED20)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Consiste à regrouper toutes les données recueillies par thème. (il faut associer au verbatim un code permettant de repérer l'interviewé. Attribuer par exemple un numéro à chaque interviewé ou de préciser le nom de la personne après chaque verbatim)

Tableau A1 : Liste des entretiens

Thème	Code
La perception de l'externalisation par l'entreprise	11
Les facteurs de développement de l'externalisation	12
Les avantages potentiels et les risques liés à l'externalisation	13
Les secteurs, les fonctions et les activités les plus externalisables	14
Le processus de décision d'externalisation et les intervenants	15
Démarche de management de l'externalisation dans les entreprises industrielles	16

3.1.2.3. Deuxième étape : construction de la grille d'analyse

Phase	Principe/Définition
Evaluation et pondération des interviewés et des idées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque idée, spontanée ou relancée lors de l'interview, évoquée par les interviewés peut être notée de (1 à 10) selon deux critères : spontanéité et degré d'insistance (tableau T2) ▪ Pondérer la note attribuée aux idées par un coefficient de pondération (de 2 à 10) qui tient compte principalement du degré de maîtrise par l'interviewé du sujet (tableau T3). La note finale d'une idée sera donc notée sur 100.
Construction de la grille d'analyse à partir du recensement des thèmes et leur organisation (Tableau N°A2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il s'agit d'une grille d'analyse commune à l'ensemble des entretiens ▪ La grille d'analyse recouvre en partie le guide d'entretien, dont les thèmes sont affinés. D'autres thèmes sont intégrés, comme les thèmes de nature descriptifs, interprétatifs ou explicatifs (exemple des thèmes correspondant aux facteurs explicatifs des pratiques ou perceptions) ▪ Il s'agit d'une grille structurée ou les idées et les thèmes sont reliés de manière cohérente en relation avec les objectifs de l'étude. ▪ La grille regroupe les thèmes proches, et dissocie les thèmes larges. ▪ La grille est hiérarchisée en thèmes principaux, selon un classement par ordre décroissant des notes attribuées aux idées.

Tableau T1 : codification des entretiens

N° Entret.	Date	Code	Catég.	Eval.	Entreprise	Activité	L'interviewé	Fonction de l'interviewé
1								
2								
20								

Dans le but de hiérarchiser les idées, nous allons noter chaque idée selon la façon dont elle a été évoquée (spontanéité) et le degré d'insistance de l'interviewer à ce sujet. Un avantage sera accordé aux idées spontanée avec forte insistance de l'interviewé.

- Idee spontanée : idée évoquée après l'énoncé des premières consignes du guide d'entretien.
- Idee relancée : idée évoquée après une relance selon les sous-thèmes du guide d'entretien.

Tableau T2 : notation des idées

Idée	Sans insistance	Insistance	Forte insistance
Idée spontanée	6	8	10
Idée relancée	1	3	5

Les notes attribuées à chaque idée selon les critères du tableau T2, sont à pondérer par un coefficient dit « **coefficient de pondération des interviewés** », compris entre **2** et **10**, selon les critères. Le poids affecté à chaque critère dépend de notre perception de la pertinence.

- Maîtrise du sujet : (degré de maîtrise de l'externalisation sur le plan théorique et pratique)
- Expérience passée ou présente dans le domaine de l'externalisation
- Position hiérarchique dans l'entreprise : Direction (**x10**), Département ou services (**x 5**), cadres ou encadrement (**x 2**)
- Conditions de l'entretien : qui dépend spécialement du contexte et de déroulement de l'interview, du lieu, de l'ambiance, du degré de disponibilité et d'attention de l'interviewé, degré de maîtrise du guide d'entretien par l'intervieweur

Tableau T3 : coefficients de pondération des interviewés

Critère	Poids	Evaluation		
		Faible Note= 2	Moyen Note=5	Bien Note= 10
Maîtrise du sujet	4	8	20	40
Expériences	3	6	15	30
Position dans la hiérarchie	2	4	10	20
Conditions de l'entretien	1	2	5	10
Total	10	20	50	100

Le poids affecté à chaque critère dépend de notre perception de sa pertinence et son importance pour atteindre les objectifs de diagnostic et de développement de stratégie.

Dans l'illustration ci-dessous, le coefficient de pondération de l'interviewé se calcule par division de la note globale, somme des notes de quatre critères, divisée par 10 soit :

- Pour un profil « faible » confère une note de 2 : $(8+6+4+2)/10= 2$
- Pour un Profil « moyen » confère une note de 5 : $(20+15+10+5)/10= 5$
- Pour un profil « bien » confère une note de 10 : $(40+30+20+10)/10= 10$

Tableau A2 : grille d'analyse thématique

L'objectif est de créer une grille de dépouillement applicable à l'ensemble des entretiens. La construction de cette grille vise à déterminer et à dénommer les unités d'analyse (**thèmes**) qui apparaissent comme les plus pertinentes.

Ces idées, sélectionnées suite à la lecture des entretiens, peuvent être, mutuellement au départ, de nature exclusives ou redondantes.

Idée N°	Entretien N°	N° du thème	N° du sous-thème	Pondération des idées	SWOFT (F/f/O/m)

3.1.2.4. Troisième étape : analyse thématique

Elle peut être faite de deux manières dites « **analyse horizontale** » et « **analyse verticale** ».

Analyse horizontale

C'est une analyse par thème (regroupant les sous-thèmes), comparative entre les interviewés pour aboutir à une synthèse horizontale du thème en question. Elle permet outre de :

- Repérer les thèmes et sous thèmes les plus fréquents sur l'ensemble des entretiens
- Être la base pour la synthèse globale

Analyse verticale

C'est un traitement de l'ensemble des thèmes par entretien permettant d'aboutir à une synthèse dite verticale. Elle permet aussi de :

- Apprécier dans quelle mesure ont été abordés les thèmes prévus.
- Établir une fiche de synthèse sur chaque entretien.

Tableau A3 : l'analyse thématique

Thème	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview N	Synthèse horizontale
Thème N°11 Idée 1 Idée r	Analyse verticale ↓				Synthèse Thème N°11
Thème N°12 Idée 1 Idée2		Analyse horizontale →			Synthèse Thème N°12
Thème N° 1i Idée 1 Idée2					Synthèse Thème N°1i
Synthèse verticale	Synthèse interview n° 1	Synthèse interview n° 2	Synthèse interview n° 3	Synthèse interview n° N	

3.1.2.5. Quatrième étape : la synthèse

Après avoir dressé, pour chaque unité d'analyse qualifiée comme importante, une fiche récapitulative mentionnant le code de l'idée, son poids et son type en tant que force, faiblesse, opportunité ou menace. Nous procédons à des synthèses en utilisant les outils d'analyse suivants :

3.1.2.5.1. L'analyse comparative

C'est une analyse à l'aide d'une matrice à double entrée entre d'une part les propositions pratiques qui sont des idées qui découlent de l'analyse thématique des entretiens et d'autre part les propositions théoriques à définir comme des idées relevées comme idées pertinentes sur les lectures bibliographiques.

La comparaison ou la confrontation croisée entre ces idées permet d'opérer une première sélection des différentes idées pour retenir les plus générales et éviter les idées redondantes.

L'analyse est effectuée suivant les critères suivants :

$(PP_i, PT_i) = 0$, quand il n'y a pas de liens entre les deux propositions PP_i et PT_i ;

$(PP_i, PT_i) = -1$, quand le lien existe entre PP_i et PT_i et que PT_i englobe PP_i ;

$(PP_i, PT_i) = +1$, quand le lien existe entre PP_i et PT_i et que PP_i englobe PT_i ;

Tableau A4 : l'analyse comparative

	Propositions théoriques											
	code	PT ₁	PT ₂	PT ₃			PT _i				PT _{n-1}	PT _n
Propositions pratiques	PP ₁											
	PP ₂											
	PP _i						(PP _i , PT _i)					
	PP _{n-1}											
	PP _n											

3.1.2.5.2. Analyse prospective

A partir des résultats de l'étude de validation et l'analyse comparative (avec une mention pour chaque idée : **force (F)**, **faiblesse (f)**, **opportunité (O)** et **menace (m)**), on choisit les meilleures idées. L'analyse prospective consiste à apprécier l'évolution des idées en les projetant, selon des scénarios futurs probables d'évolution de l'environnement.

Tableau A5 : l'analyse prospective

	Idée	Situation actuelle	Situation future selon le scénario			
			Scén. 1	Scén. 2	Scén. 3	Scén. i
Idées en tant que forces	F ₁					
	F _i					
Idées en tant que faiblesse	f ₁					
	f _i					
Idées en tant qu'opportunité	O ₁					
	O _i					
Idées en tant que menace	M ₁					
	M _i					

3.1.2.5.3. Analyse causale

Appelée aussi matrice d'intégration¹³⁸, elle consiste à analyser de manière croisée les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces entre elles. Le rapprochement entre ces éléments de diagnostic permettra de relever les résultats de synthèse d'un diagnostic stratégique, à savoir : les facteurs clés de succès et les compétences distinctives. Cette matrice est remplie selon les critères suivants :

¹³⁸ Alain Marion, *Le diagnostic d'entreprise : cadre méthodologique*, Ed, Economica, 1993, p250-252

Si la force F_n (f_n ou O_n ou M_n) se confirme (ou se renforce), quelle serait l'incidence sur le reste des éléments ? Suivant le résultat dégagé, on pondère cette causalité avec un poids compris entre -1 et 1. Puis, moyennant une analyse des forces et des faiblesses, on relève les compétences distinctives. La même chose pour les opportunités et les menaces pour relever les facteurs clés de succès

Tableau A6 : l'analyse causale

		forces		faiblesses		opportunités		menaces	
		F_1	F_i	f_1	f_i	O_1	O_i	M_1	M_i
forces	F_1								
	F_i								
faiblesses	f_1								
	f_i								
opportunités	O_1								
	O_i								
menaces	M_1								
	M_i								

3.1.2.5.4. Axes stratégiques

A l'aide des trois analyses précédentes ; **comparative**, **prospective** et **causale**, nous pouvons formuler et avancer des axes **stratégiques globaux**.

On reprend par la suite dans une matrice, en croisant les éléments de diagnostic (**FfOM**) qui découlent de l'analyse causale avec les axes stratégiques globaux avancés. L'évaluation de l'influence des axes globaux sur les éléments de diagnostic (**FfOM**), permet de hiérarchiser ces axes pour faire ressortir une première formulation des axes stratégiques les plus **raisonnables**.

Notation X_i = entre +5 et -5

Notation = +5, si l'axe **Axe i** influence fortement et renforce l'élément de diagnostic

Notation = -5 si l'axe stratégique **Axe i** affaiblit l'élément de diagnostic

Notation = 0 si l'axe stratégique **Axe i** est neutre vis-à-vis de l'élément de diagnostic

Tableau A7 : les axes stratégiques

	Axe ₁	Axe ₂	Axe ₃		Axe _i		Axe _n	Total
F_1								
F_i								
f_1								
f_i								
O_1								
O_i								
M_1								
M_i								

3.2. Recherche terrain

« La seule façon de comprendre véritablement une activité est de côtoyer ceux qui l'exercent. »

Van de Ven (1999)

Nous avons indiqué précédemment que notre travail de recherche se veut avant tout exploratoire, où nous cherchons à comprendre le phénomène d'externalisation de manière globale dans les entreprises industrielles. Différentes interrogations étaient soulevées au départ : quelle est la perception des managers marocains par rapport à la stratégie d'externalisation ? Quels sont les avantages et les risques liés à l'externalisation ? Quelles activités et fonctions peuvent être externalisées ? Quel processus mettre en place ? Au fur et à mesure de l'avancement des travaux de recherche s'est dégagée la problématique centrale de construire ou non une démarche d'externalisation adaptée au contexte des entreprises industrielles au Maroc.

Rappelons les résultats de l'étude sur les pratiques d'externalisation dans le contexte marocain, ont mis en relief certaines entreprises externalisatrices ainsi que les fonctions les plus externalisables. Ces résultats sont de nature à nous éclairer sur la constitution de l'échantillon des organisations à soumettre au travail de recherche.

3.2.1. La constitution de l'échantillon cible soumis à l'étude

Pour mener cette étude nous nous sommes intéressés essentiellement à des entreprises industrielles qui ont réalisé (ou projettent de réaliser) des opérations d'externalisation en tant que donneur d'ordre ou prestataires de services. Vu la rareté des opérations pointues ayant conduit à une externalisation avec transfert et du personnel et des équipements, nous avons retenu pour cadrer cette étude, une définition globale de l'externalisation.¹³⁹

Partant d'une démarche **systemique**, il convient toutefois d'appréhender les entreprises externalisatrices dans leurs relations avec leur environnement. Ainsi l'échantillon sera constitué de divers intervenants dans le processus d'externalisation. Le choix d'organisations, représentées par une diversité d'interlocuteurs, permettra de confronter les idées, évitant ainsi les perceptions individuelles ou catégoriales (Eric

¹³⁹ Définition globale type : **Foss (1996)**, « ...le simple fait de confier des activités autrefois réalisées en interne, à un fournisseur externe spécialisé... »

FIMBEL, 2002), souvent porteurs de biais induits par la domination des points de vue d'une seule catégories d'intervenants.

En résumé les critères qui ont marqué le choix de l'échantillon soumis à l'étude :

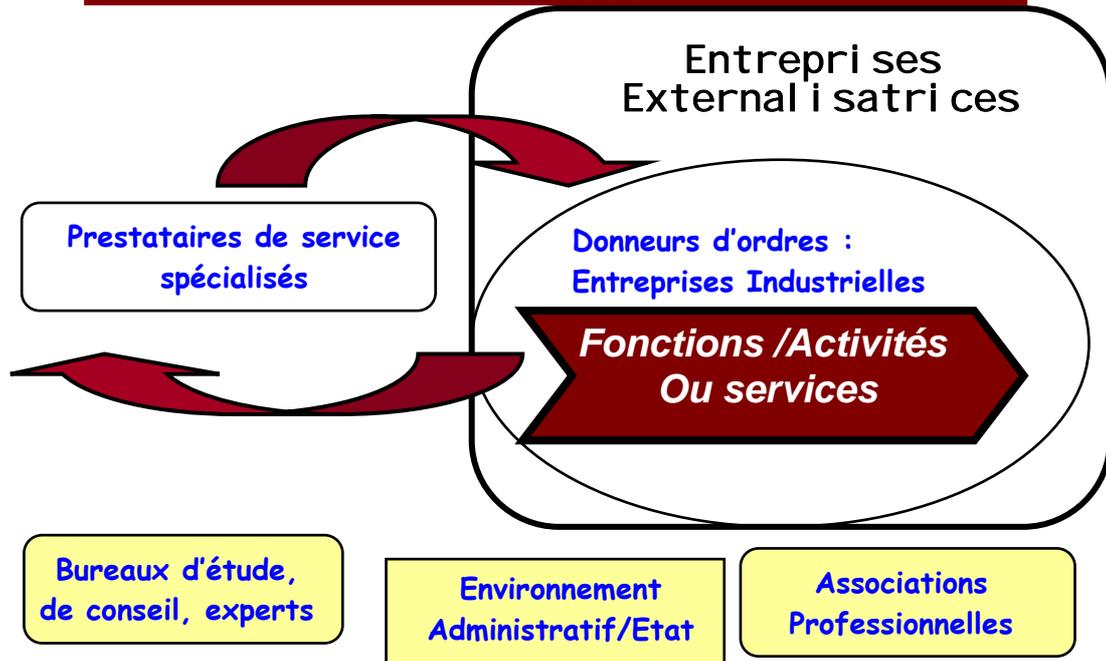
- Etude axée sur les entreprises du secteur industriel¹⁴⁰ : pour une raison principale de limitation du champ d'intervention. Les contacts avec les entreprises cibles seront relativement faciles, compte tenu de nos expériences professionnelles en milieu industriel ; où nous pouvons profiter de nos contacts pour mener à bien ce travail de recherche.
- Entreprises localisées essentiellement à la **métropole casablancaise**.
- Liste de départ constituée donneuses d'ordre des prestataires de service cibles, sélectionnées compte tenu des sources d'information suivantes :
 - ✚ Liste, des entreprises (MOA) et prestataires (MOE), (se référer à l'Annexe N°3 relative aux pratiques d'externalisation au Maroc)
 - ✚ Liste des congrès et Forums dédiées à l'externalisation (Annexe N°4)
- Donneurs d'ordre industriels : issues des différents secteurs industriels parmi les 500 plus grandes entreprises marocaines¹⁴¹, grandes entreprises ou filiales de multinationales :
 - ✚ *Industrie Bois et Papier (CMCP)*
 - ✚ *Mines et énergie (OCP)*
 - ✚ *Industrie métallique et métallurgique (CARNAUD)*
 - ✚ *Service d'utilité public ; production d'électricité (ONE)*
- Prestataires, fournisseurs receveurs d'ordre : spécialisées dans des activités externalisables :
 - ✚ *Maintenance industrielle (SRT- MORTELECQUE)*
 - ✚ *Transport et logistique (La Voie EXPRESS)*
 - ✚ *RH et intérim (BEST INTERIM)*
 - ✚ *Centre d'appel et services client (CALL CENTER PARTNERS)*
- Association professionnels : opérateurs et acteurs dans l'industrie, ayant des expériences dans l'externalisation en: maintenance industrielle, sous-traitance, logistique...) :
 - ✚ *Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat (BNSTP)*
 - ✚ *Association Marocaine de développement de la maintenance (AMDM)*
 - ✚ *Association Marocaine de logistique (AMLOG)*

¹⁴⁰ Entreprises dans industrie de process continu et/ou industrie manufacturière à procédés discontinus

¹⁴¹ « Les 500 plus grandes entreprises marocaines » Revue *Economie & Entreprise*, Co-éditée par KOMPASS,

- L'environnement administratif : *Chambre de commerce et d'industrie* pouvant soutenir et encourager le développement de l'externalisation, principalement pour les PME/PMI.
- Les cabinets d'étude et de conseil ou experts sont susceptibles de jouer un rôle d'intermédiaires ou de prescripteurs pour les donneurs d'ordre (RH, Maintenance industrielle, NTIC.)

Figure 10 : schéma de cadrage de l'environnement de l'étude



3.2.2. La construction d'une thématique

A partir d'une série de questions soulevées, de nature plus ou moins liées à propos de ce thème de recherche, nous avons construit une grille des principaux thèmes, qui est à même de répondre à la problématique centrale et au questionnement qui en découle. Voir tableau récapitulatif de ces questions hiérarchisées et groupées par thèmes et sous thèmes (page 119). La mise en place du guide d'entretien s'est déroulée :

- De la lecture des ouvrages spécialisés sur l'externalisation¹⁴²,
- Des séances de brainstorming, tenues avec des collègues professionnels dans le secteur de l'industrie. Volontaires, ils ont soulevé toutes sortes de questions imaginables en relation avec l'externalisation. Les questions soulevées ont été

¹⁴² BARTHELEMY, Jérôme. *Stratégies d'externalisation*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2004, 192 p et FRANCASTEL Jean-Claude. *Externalisation de la maintenance : Stratégies, méthodes et contrats*. Paris, éd. Dunod, collection. L'usine Nouvelle, 2001, 400 p

toutes listées sans ordre préalable. Un tri par thèmes a permis de constituer la « thématique » liée à la problématique étudiée.

- Ajustements profitant des résultats des (deux premiers entretiens)

L'ensemble des questions abordées s'est articulé autour des thèmes suivants :

- La perception de l'externalisation par les managers
- Les facteurs de développement de l'externalisation
- Les avantages potentiels et les risques liés à l'externalisation
- Les secteurs, les fonctions et les activités les plus externalisables
- Le processus d'externalisation

3.2.3. La construction du guide d'entretien

La construction du guide d'entretien est une étape primordiale, car c'est d'elle que va découler le bon déroulement de cet entretien. Ce guide est conçu pour être compréhensif afin que l'interviewé puisse saisir sans difficulté les questions posées, lui permettant d'y répondre spontanément, et aborder les thèmes devant être obligatoirement abordés. Il joue ainsi le rôle de fil conducteur tout au long de l'entretien. Pour ce faire nous l'avons réalisé autour des quatre phases :

3.2.4. Le recueil des données par des entretiens semi-directifs

▪ L'obtention des entretiens :

Les rendez-vous sont fixés suite à la transmission d'une demande d'entretien par courrier électronique ou le téléphone aux managers et dirigeants cibles. Il est à signaler que le téléphone reste le moyen le plus efficace et le plus convainquant pour décrocher un rendez-vous. Cela consiste à présenter de manière succincte les objectifs de l'étude et les raisons de choix de l'entreprise en question.

Dans le but de recueillir des avis et des idées spontanées, nous n'avons pas communiqué auparavant, ni les guides ni les thématiques de l'entretien.

▪ La conduite de l'entretien :

Pour mener à bien les entretiens, certaines règles ont été observées :

- Présenter clairement les objectifs de l'enquête pour éclairer l'interviewé sur ce qu'on attend de lui ;
- Préciser les critères de choix des entreprises ciblées, le fait que l'interviewé a été choisi personnellement ;

- Garder une neutralité par rapport aux propos de l'interviewé; ne pas porter de jugement évitant toute attitude d'évaluation, d'interprétation et de condescendance ;
- rester "naïf" ; renoncer aux prénotions, aux explications toutes faites et s'efforcer de saisir la conduite des individus et non la représentation qu'ils en ont ou que l'interviewé en a ;
- Reprendre la formulation des questions telle que précisée dans le guide et adopter une **attitude compréhensive**. L'interviewé doit sentir que l'intervieweur est capable de le comprendre tel qu'il est, dans ses opinions et ses pratiques ;
- Reformuler pour vérifier que vous avez bien compris **concernant les propos compliqués ou mal compris**,
- En cas de digression ; ramener l'interviewer au sujet de façon douce ; en le faisant revenir au point qui nous paraît important («*tout à l'heure vous avez fait la remarque suivante..., pouvons nous y revenir*») ;
- Si l'interviewé sollicite le point de vue de l'interviewer, il est recommandé de répondre de façon évasive, en proposant par exemple d'en reparler à la fin de l'entretien ;
- S'assurer au cours de l'entretien que tous les points ont été abordés ;
 - **Les relances :**

En plus des sous-thèmes de relance préparés dans le guide d'entretien, d'autres relances rattachées aux propos de l'interviewé sont indispensables pour s'assurer de la pertinence des informations et ne pas se contenter de recueillir uniquement des avis et des opinions. Certaines techniques de relance peuvent être énoncées :

- l'écho : reprendre les termes de l'interviewé (exemple : *vous disiez à l'instant que...*)
- La demande d'explication : d'approfondissement, en cas d'ambiguïté, de propos théoriques « *pourriez-vous préciser, me donner un exemple* »
- La reformulation (*si j'ai bien compris..., vous voulez dire..., cela signifie-t-il que...*)
La demande d'explications et d'approfondissement ; tenir des propos tel que « *pourriez vous reprendre, je n'ai pas bien compris* » «*pourriez-vous préciser, me donner un exemple ?* »

- **La prise de note et/ou enregistrement :**

- Procéder systématiquement à des prises de notes rapides tout en écoutant et

« regardant » l'interviewé, et en reportant les propos de l'interviewé tels qu'ils sont verbalisés. (utilisation des abréviations, des verbes, des qualificatifs...)

- Demander la permission, à l'interlocuteur, d'utiliser un magnétophone, qui permettrait de faciliter le traitement des enregistrements. Promettre la restitution de la cassette originale une fois l'enregistrement achevé.
- L'achèvement de l'entretien : au terme de l'entretien il est important de terminer avec la formule du type «*nous avons fait le tour des sujets que je souhaitais aborder avec vous, voyiez-vous autre chose que j'aurais pu oublier ? Y a-t-il d'autres éléments importants que nous n'aurions pas évoqués ?*»
- Après l'entretien : procéder à une transcription immédiate de l'entretien, surtout si on ne dispose pas d'enregistrement. Un courrier de remerciement de l'interviewé est généralement adressé aux interviewés après l'entretien.

3.2.5. Codification de la première liste de thèmes- Sous-thème et sous sous-thèmes

Thèmes	Code	Sous thème	Code	Sous-sous thème (théoriques)	Code
La perception de l'externalisation par l'entreprise	11	les définitions de l'externalisation	210		
		Distinction de l'externalisation par rapport à d'autres formes de partenariat	211	Sous-traitance Autres concepts (gestion déléguée, essaimage stratégique.)	3111 3112
		Le caractère stratégique de l'externalisation	212	Choix stratégique	3121
				Contrainte	3122
Les facteurs de développement de l'externalisation	12	Facteurs favorisant l'essor de l'externalisation au Maroc	220	Liés à la globalisation et la mondialisation	3201
		Les freins au développement de l'externalisation au Maroc	221		
		Facteurs économiques	222	Croissance des marchés de gestion des services	3221
				Le développement de la sous-traitance	3222
				Le développement des NTIC, ou autres	3223
				l'impératif de création de valeur	3224
Facteurs sociaux (ou autres PESTEL politiques, technologiques, législatifs)	223				
Les avantages potentiels et les risques liés à l'externalisation	13	les avantages de l'externalisation	230	l'amélioration de la gestion de l'entreprise	3301
				la réduction des coûts	3302
				l'amélioration de la performance des processus	3303
				le recentrage sur « le cœur de métier »	3304
		Les risques et les craintes de l'externalisation	231	La dépendance envers le prestataire ;	3311
				la perte du savoir-faire et des compétences	3312
				les risques d'ordre social	3313
				le manque de compétence du prestataire, sa sous-performance	3314
Les secteurs, les fonctions et les activités les plus externalisables	14	Les secteurs et les entreprises externalisatrices	240		
		Les fonctions ou sous-fonctions les plus externalisables	241		
		Les raisons et les motivations de l'externalisation	242	Manque de maîtrise	3421
				Manque de performance	3422
				Fonctions éloignées du «cœur de métier»	3423
Les limites ou les frontières à l'externalisation	243				

Thèmes	Code	Sous thème	Code	Sous-sous thème (théoriques)	Code	
Le processus de décision d'externalisation et les intervenants	15	Les décideurs internes	250			
		Les étapes de ce processus de décision	251			
Démarche de management de l'externalisation dans les entreprises industrielles	16	Etapes pertinentes d'une opération d'externalisation	260			
		Temps nécessaire à la préparation	261			
		Dimensions d'ordre sociales	262	L'intégration du personnel et relations avec les partenaires sociaux		3621
				La gestion des changements et résistances au changement		3622
				L'évolution des compétences du personnel « externalisé » ; l'acquisition de compétences apportées par le prestataire		3623
				Elaboration du contrat ou le cahier des charges	263	La durée
		Les modalités de fixation des prix (fixe, variable)	3632			
		Le partage des rôles et responsabilités ;	3633			
		Les modalités d'appréciation des performances et résultats,	3634			
		le partage des risques et des bénéfices	3635			
		Gestion de la sécurité, la confidentialité des informations ;	3636			
		La gestion en cas de défaillance, les condition de réversibilité, réintégration et le changement du prestataire	3637			
		Les évolutions contractuelles	3638			
		Les critères les plus pertinents pour le choix du prestataire	264	le coût de l'opération, esprit de partenariat,		3641
				la culture prestataire		3642
				L'innovation du prestataire		3643
				Sa réactivité et organisation		3644
				Ses capacités à comprendre les besoins de l'entreprise		3645
				Ses compétences techniques		3646
		Gestion de phase post-externalisation	265	la mise en œuvre		3651
le co-pilotage,				3652		
les compétences nécessaires				3653		
Le cadrage juridique des opérations d'externalisation	266	les éléments juridiques de protection du personnel		3661		
		les éléments de cadrage et les conséquences juridiques		3662		

3.2.6. La codification des entretiens réalisés

N°	Date	Code	Entreprise	Activité	L'interviewé	Fonction de l'interviewé
1	3 mars 05	1N	Best Intérim	intérim, externalisation	Jean Philippe PLANQUES	Directeur de développement
2	5 mars 05	2N	ENERGEST	Conseil en gestion de l'énergie	Abdessamad MARHFOUL	Administrateur
3	11 mars 05	3N	SRT	Fumisterie industrielle, calorifugeage	Roger FERNANDO	Directeur Général
4	11 mars 05	4N	FIDARCO sarl	Cabinet de conseil en juridique	M..A FAIT	Administrateur
5	12 mars 05	5R	Groupe CMCP	Fabrication et transformation de carton	Khalid LAHBABI	Directeur des Ressources Humaines
6	18 mars 05	6R	Mortelecque Services Al Maghreb	Maintenance, dépolluierage industriel	Said FAKKARI	Administrateur
7	25 mars 05	7R	Chambre de commerce Casablanca	Chambre professionnelle de commerce et d'industrie	Ahmed Messaoudi	Chef Dép. relations internationales et partenariat
8	30 mars 05	8R	C.O.S.I.X	Conseil- organisation- systèmes- informatique	Hassan CHARAF	Directeur Général
9	21 avril 05	9N	BNSTP	Association professionnelle	Nourdine BOUYAKOUB	Directeur BNSTP
10	6 juin 05	10R	EUREST	Restauration collective	Nour-Eddine.ROUDAB	Directeur Adjoint
11	2 juillet 05	11R	AMDM	Association Marocaine de Développement de la Maintenance	El Mehdi Daoudi	Président de l'association
12	09 Août 05	12R	CARNAUD MAROC	Fabrication des emballages métalliques	Abderrahmane SERHIR	Directeur Technique
13	16 Août 05	13R	La Voie EXPRESS	Transport Distribution de Marchandise et messagerie	Mohamed TALAL	Directeur Général
14	13 sept 05	14R	IMEG	Informatique et méthodes de gestion	Abdelahad FASSI-FIHRI	Directeur Général
15	28 sept 05	15N	AMLOG	Association Marocaine pour la logistique	Mustapha ELKHAYAT	Président de l'association
16	06 Oct.05	16R	OCP	Groupe Office Chérifien des phosphates	Mustapha OUAALI	Directeur Adjoint Maintenance & externalisation
17	12 Oct.05	17R	Call Center PARTNERS	Centre d'appels	Driss ALAOUI	Directeur Général
18	03 août 05	18N	CONSEILIUIM	Conseil en NTI	Taïeb DEBBAGH	Directeur Général
19	09 Déc 05.	19R	ONE	Office National d'Electricité	Hassan BURI	Division support Logistique
20	30 Mars 06	20N	ESITH	Ecole supérieure de textile et habillement	Abdelali ABID	Professeur/expert logistique Industrielle
21	07 oct.04	19N	Salon SISTEP	Symposium AMDM	Symposium International de la maintenance	
22	29 avril 2005	20N	OMAP	Observatoire Marocain de l'Administration publique	Congrès sur la problématique de l'Externalisation	
23	01 Déc.	19R	Exel-Gefco	Conférence : LOGIMA	LOGIMA : conférence sur l'Externalisation de la logistie	

3.3. Conclusion du troisième chapitre

L'objectif de ce chapitre est double : il s'agit, d'une part, de clarifier les choix méthodologiques et, d'autre part, de présenter comment sera menée la recherche terrain.

Notre travail de recherche se veut avant tout exploratoire, où nous cherchons à comprendre le phénomène d'externalisation de manière globale dans les entreprises industrielles au Maroc. Il s'agit d'apporter une réponse aux interrogations posées : quelle est la perception des managers marocains par rapport à la stratégie d'externalisation ? Quels sont les avantages et les risques liés à l'externalisation ? Quelles sont les fonctions ou les activités les plus externalisables ? Quel processus mettre en place pour maîtriser le management d'externalisation dans les entreprises industrielles ? Au fur et à mesure de l'avancement des travaux de recherche s'est dégagée la problématique centrale de construire ou non une démarche d'externalisation adaptée au contexte des entreprises industrielles au Maroc.

Comme l'objectif fixé était de déterminer les expériences, les attentes, les opinions, l'enquête s'est avérée la mieux appropriée. La démarche qui sera utilisée dans notre mémoire de recherche va s'appuyer sur une série d'entretiens semi-directifs, par rapport à une trame générale souple construite à partir d'un « guide d'entretien ». Les premiers éléments de construction du guide d'entretien ont été collectés lors d'une séance de brainstorming, tenues avec des collègues professionnels dans le secteur de l'industrie, autour de différents thèmes plus ou moins liés à la problématique étudiée. Le guide, étoffé au départ par des idées émanant d'ouvrages spécialisés sur l'externalisation, était affiné et ajusté profitant des résultats des premiers entretiens.

Nous avons convenu de retenir un échantillon d'organisations constitué d'une diversité d'intervenants, dans le but de confronter différentes idées évitant ainsi les perceptions individuelles ou catégoriales (Eric FIMBEL, 2002).

Comme mode d'analyse, nous avons fixé au préalable une procédure systématique et explicite de traitement des données recueillies et de structuration des résultats, qui comprend de manière séquentielle les phases : la transcriptions des entretiens, la

construction de la grille d'analyse, en passant par l'analyse thématique pour aboutir à une analyse comparative des idées retenues de l'enquête par rapport aux idées synthétisées dans les développements théoriques du deuxième chapitre. Aussi pensons-nous apporter suffisamment de rigueur dans le traitement et l'analyse des données que nous proposons de présenter dans le quatrième et dernier chapitre.

Tableau résumé de l'architecture de recherche

Méthodologie de recherche	Démarche exploratoire qualitative
Objet du mémoire	Comprendre le phénomène d'externalisation tel qu'elle est pratiquée dans les entreprises industrielles au Maroc.
Problématique centrale	Quelle démarche pour l'externalisation dans le contexte marocain ?
Principales voies de collecte des données	Méthode des entretiens semi-directifs fondée sur la construction d'un guide d'entretien administré auprès d'un nombre réduit d'entreprises.
Managers ciblés	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diversité d'intervenants dans le processus d'externalisation (donneurs d'ordre, prestataires de service, consultants, associations professionnelles spécialisées) (20 organisations) ✚ Liste des entreprises externalisatrices cibles, puisée des résultats de l'étude sur les pratiques d'externalisation au Maroc
Procédure systématique de traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Transcription des entretiens, et codification des entretiens ✚ Construction de la grille thématique, avec notation pondérée des idées des managers ✚ Analyse thématique, passant par l'analyse causale pour déterminer les idées principales. ✚ Synthèse, après une analyse comparative par la confrontation des conclusions du diagnostic avec les principaux déterminants qui découlent des cadres théoriques les plus mobilisés dans la littérature.

Chapitre 4 : Analyse et synthèse de recherche

4.1. Analyse thématique des entretiens réalisés

4.2. Synthèse du diagnostic

4.3. Processus d'Externalisation

Conclusion du quatrième chapitre

4.1. Analyse thématique des entretiens réalisés

La phase de recueil des données par les entretiens semi directifs, a durée plus d'une année, à cause de certaines contraintes :

- Difficultés d'entrer en contact avec les entreprises. Certains rendez-vous pris ont été reportés à plusieurs reprises faute d'indisponibilité des interviewés.
- Certains managers semblaient réticents, à évoquer des points spécifiques à leur entreprise, d'autant plus, qu'ils ont accepté l'enregistrement de l'entretien.
- Désistement de certains managers

Les données suivantes caractérisent l'étendue des entretiens réalisés :

Le profil des entreprises représentées :

05 prestataires de services

05 donneurs d'ordre

05 cabinets de conseil ou d'expertise

04 associations professionnelles

01 organisation administrative

Données sur les interviews

- **20 entretiens** ont été réalisés, de durée moyenne de **45 minutes**, soit un total de **14H 20min** nets d'entretiens.
- **18 organisations** sont situées à Casablanca, **01** à Rabat et **01** à Kenitra
- **Supports documentaires** sur les entretiens : **12** entretiens avec enregistrement intégral, et **8** entretiens avec une prise de notes.
- **Transcription intégrale des Entretiens:** représente **140 pages** environ
- **03 congrès ou salon**, avec comme durée une demi journée par congrès. (soit un total de **12 heures**)

Il est à rappeler que la grille d'analyse thématique a été construite, selon la procédure méthodologique développée dans le chapitre précédent. Certains éléments méritent d'être signalés :

- Transcription des entretiens : les entretiens ont été enregistrés. Les cassettes ont été transcrites entièrement dans les semaine suivant l'entretien. Pour les entretiens non enregistrés (pour des raisons techniques ou lorsque nos interviewés n'acceptaient pas l'enregistrement). nous notions minutieusement

leurs propos sur et les retranscrivions au plus tard le lendemain de l'entretien.

- Evaluation et pondération des interviewés et des idées
- Construction de la grille thématique à partir du recensement des thèmes et leur organisation.

Les résultats globaux, récapitulés dans **une grille synthétique d'analyse thématique**¹⁴³, ont été obtenus moyennant la démarche suivante :

- Pour chaque entretien, les idées (qui découlent de la verbatim des interviewés) ont été insérées par thème et par sous-thème du guide d'entretien.
- Après traitement de l'ensemble des entretiens, groupement des idées redondantes
- Groupement des idées par catégorie (technique de catégorisation). Ont été retenues les idées qui ont une notation pondérée supérieure à 100.

Répartition des idées retenues par thème/ sous-thème			
Thème	Sous-thème	Nombre d'idées de base	Nombre d'idées retenues après synthèse
La perception relative à l'externalisation	Définitions de l'externalisation	15	12
	Distinction de l'externalisation par rapport à d'autres concepts	9	5
	Caractère stratégique de l'externalisation	6	2
Les facteurs « macro » de développement de l'externalisation	Facteurs favorisant l'essor de l'externalisation au Maroc	14	9
	Freins au développement de l'externalisation au Maroc	14	3
Les avantages potentiels « macro » et les risques liés à l'externalisation	Avantages de l'externalisation	16	7
	Risques et les craintes de l'externalisation	20	7
Les secteurs, les fonctions et les activités les plus externalisables	Secteurs et les entreprises externalisatrices	8	3
	Fonctions ou sous-fonctions les plus externalisables	8	4
	limites ou les frontières à l'externalisation	8	5
	Raisons et les motivations de l'externalisation	6	4
Le processus de d'externalisation	Démarche globale de management de l'externalisation dans les entreprises industrielles	14	4
	Décideurs internes	6	2
	Etapes pertinentes d'une opération d'externalisation (phase pré-décisionnelle)	14	3
	Temps nécessaire à la préparation	4	1
	Dimensions d'ordre sociales	11	2
	Elaboration du contrat ou le cahier des charges	19	7
	Le cadrage juridique des opérations	5	2
	Critères pertinents pour le choix du prestataire	9	4
	Gestion de phase post-externalisation	7	3
Total idées		213	89

¹⁴³ Voir grille thématique en ANNEXE N°8

4.2. La synthèse du diagnostic

La majorité des idées retenues dans toute cette partie de synthèse du diagnostic, seront présentées avec des chiffres (en %). Dans un souci de clarté et de pertinence, ces données quantitatives serviront à apprécier le poids de l'idée (tel que défini dans la partie méthodologie de la recherche) par rapport à l'ensemble des idées retenues comme pertinentes par thème. ***En raison du recours à un échantillon réduit dans le cadre de l'analyse qualitative, Il reste bien entendu que la présence de chiffres n'est pas en soi un critère de scientificité.***

4.2.1. La perception relative à l'externalisation

L'étude de la perception¹⁴⁴ des managers marocains par rapport au thème de la stratégie d'externalisation revêt une importance capitale pour aborder les pratiques et les tendances d'externalisation.

4.2.1.1. Définitions de l'externalisation : idées associés à l'externalisation.

Les définitions évoquées par les managers interviewés peuvent être réparties sous les 04 classes.

- Un moyen de se recentrer sur son métier et ses missions essentiels, dégager des ressources et se délester de ce qui peut être donné à l'extérieur. C'est la définition la plus évoquée par les managers (aussi bien donneurs d'ordre, prestataires ou consultants avec un poids de 43%).¹⁴⁵
- Transférer ou confier une activité ou service (parfois des process avec son management) pour une période pluriannuelle à des spécialistes avec responsabilité des moyens et des résultats (poids de 35%)
- Sous-traiter des opérations, travaux ponctuels à des spécialistes. (poids de 20%)
- C'est le fait d'opter pour faire-faire au lieu de faire (poids de 5%)

Idées associées à l'Externalisation	
Se recentrer sur son métiers et missions essentielles	40%
Transférer ou confier une activité ou service	35%
Sous-traiter des opérations	20%
Opter pour faire-faire au lieu de faire	5%

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ Les pourcentages évoqués dans cette étude traduisent simplement le poids de l'idée par rapport à l'ensemble des idées arrêtées dans la grille thématique. Ce poids découle de la notation des idées et des coefficients de pondération des interviewés (développés dans le chapitre III, page 108)

Globalement la perception à l'égard de l'externalisation n'est pas homogène. Toutefois on peut noter que les managers sondés restituent la définition globale communément admise dans la littérature¹⁴⁶. Cela montre le fait qu'ils sont plus avertis sur la démarche et les enjeux de l'externalisation.

Toutefois, dans l'esprit de certains, et de manière spontanée, l'externalisation reste orientée vers la sous-traitance d'un ensemble de tâches ou de travaux ponctuels. Quand à la notion de faire-faire au lieu de faire ce qu'on sait faire en interne, elle reste très minoritaire par rapport aux autres définitions.

4.2.1.2. Le périmètre associé à l'externalisation.

L'examen du périmètre associé à l'externalisation nous a permis d'apporter un premier éclairage quand à la différenciation de l'externalisation par rapport à d'autres concepts :

↳ *Par rapport au champs de l'externalisation :*

- Externalisation concerne des activités transférées avec un cahier des charges précis et résultats définis et mesurables dans le temps.
- L'externalisation concerne des, process bien définis démontrés au sein de l'entreprise, qui ont été internalisées auparavant
- l'externalisation concerne des travaux de main d'œuvre non qualifiée que l'on peut sous-traiter à un opérateur d'Intérim
- A travers l'externalisation, les entreprises cherchent à développer la sous-traitance et stimuler le tissu industriel national
- Pour l'Administration: il s'agit au sens strict d'un transfert d'activité de gestion, exercée de manière continue par l'opérateur privé au lieu et place de l'administration qui en assurait la gestion auparavant.
- L'externalisation d'un service s'accompagne ou non d'un transfert du personnel
- Externalisation peut concerner une forme de cession d'une activité ou une branche d'activité (participation, filialisation ou consolidation en holding.)

¹⁴⁶ Conférer aux différentes définitions développées dans la chapitre I

Périmètre de l'Externalisation	
L'externalisation concerne des activités	40%
L'externalisation concerne les process	25%
Intérim (main d'œuvre non qualifiée)	15%
Tâches de sous-traitance	15%
Branche d'activités cédées par filialisation	5%

Nous pouvons donc noter que la majorité des managers considèrent de manière spontanée, que le champ de l'externalisation couvre les activités, process ou fonctions entiers de l'entreprise ce qui reste compatible avec la définition de l'externalisation communément admise. Ceci montre que le concept est bien connu sur le plan théorique. Toutefois les managers sont encore nombreux à restreindre le champ de l'externalisation aux tâches de la sous-traitance.

En plus il faut signaler qu'aucune des entreprises externalisatrices interrogées (DO1, DO2, DO3, DO4 et DO5) n'avait confirmé le transfert totale ou partiel de son personnel et son équipement chez le prestataire. Ce qui remet en cause la pertinence du terme Externalisation qui dans sa véritable définition, l'activité est entièrement confiée au prestataire. Il nous semble plus adapté de parler, dans le contexte marocain, d'une externalisation partielle utilisant la notion de sous-traitance.

↳ **Par rapport aux acteurs de l'externalisation :**

- Externalisation au Maroc, concerne seulement les grandes entreprises et multinationales, qui mènent individuellement leur stratégie et politique d'externalisation
- L'externalisation est une opportunité du marché pour les entreprises prestataires de service et de sous-traitance industrielle
- Les entreprises marocaines ont tendance à aller vers la sous-traitance plutôt que vers l'externalisation, compte tenu du caractère spécifique des réalisations ou quand il s'agit d'activités décalées par rapport à l'activité principale.
- Les entreprises marocaines sont plutôt demanderesses de sous-traitance que donneurs d'ordre

Acteurs associés à l'externalisation		
Externalisation concerne côté donneurs d'ordre : les multinationales et grandes Entreprises		35%
Externalisation concerne côté receveurs d'ordre les prestataires de service et de sous-traitance		40%
Les entreprises marocaines ont tendance à aller vers la sous-traitance plutôt que vers l'externalisation		20%
Les entreprises marocaines sont des receveurs d'ordre (de sous-traitance)	5%	

Dans la pratique la plupart des experts et managers s'accordent pour considérer dans leur vision que l'externalisation concerne principalement les multinationales et les grandes entreprises susceptibles de transférer des fonctions et opérations à d'autres entreprises de service ou de sous-traitance industrielle. En retour les prestataires spécialisés peuvent profiter de ces opportunités. Par ailleurs peu de managers pensent que entreprises les marocaines sont cantonnées seulement dans le rôle de receveur d'ordre de sous-traitance. Ceci constitue une forte raison de penser que le marché de l'externalisation au Maroc existe mais reste plutôt orienté aujourd'hui vers la sous-traitance.

4.2.1.3. La distinction de l'externalisation par rapport à d'autres concepts

Après avoir sondé la vision spontanée des managers sur l'externalisation (et même si la sous-traitance comme forme voisine a été bien citée), nous avons relancé dans la foulée la question de connaître la distinction par rapport à d'autres formes ou concepts managériaux. Les principales idées se résumaient à :

- L'externalisation est nettement distinguée par rapport à la sous-traitance
- L'externalisation se situe dans le prolongement du concept de sous-traitance (dont elle est la première étape). Elle couvre un champs beaucoup plus large que la sous-traitance.
- L'externalisation obéit à une logique de partenariat, dépassant la relation maître-d'ouvrage (MOA) et maître-d'œuvre (MOE)
- Les deux concepts restent voisins. A la différence, en sous-traitance la prestation ne s'inscrit pas dans la durée, la responsabilité revient au donneur d'ordre
- La frontière entre la sous-traitance et l'externalisation est difficile à établir. Les deux termes sont souvent utilisés l'un à la place de l'autre, sans pourtant signifier la même chose

Distinction par rapport à d'autres concepts	
L'externalisation est un concept nettement distingué	30%
La sous-traitance est la première étape de l'externalisation	30%
L'externalisation obéit à une logique de partenariat	25%
Les deux concepts sont voisins (à la différence de la durée, contenu et responsabilité)	10%
L'externalisation et la sous-traitance sont utilisées l'une à la place de l'autre.	5%

Ainsi sur le plan conceptuel la majorité des managers distinguent l'externalisation par rapport à d'autres formes. Seule la sous-traitance est citée comme forme similaire. Une bonne partie d'entre eux voit la sous-traitance comme la première étape dont le prolongement serait l'externalisation. Encore une fois la confusion persiste entre sous-traitance et externalisation pour certains managers au point de les considérer voisines voire équivalentes. Il faut remarquer qu'une bonne partie des répondants ont qualifié la relation entreprise/prestataire de « partenariat » pour décrire leur perception de l'externalisation.

4.2.1.4. Le caractère stratégique de l'externalisation

A la question de savoir si l'externalisation répond à un choix stratégique, deux principales idées se sont dégagées :

- L'externalisation répond à un choix stratégique de se concentrer sur son métier de base (compte tenu des enjeux stratégiques liés aux ressources, et à l'organisation de l'entreprise). Pour les multinationales le choix stratégique est fixé par le groupe.
- L'externalisation est à la fois une stratégie et une contrainte, (la nécessité et les contraintes de l'environnement, imposent une stratégie pour réaliser les objectifs).

Caractère stratégique de l'externalisation	
L'externalisation est un choix d'organisation stratégique	80%
L'externalisation est aussi une contrainte	20%

Pour les managers l'externalisation semble être perçue, plutôt, comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de l'entreprise. Cette réflexion stratégique confirme la recherche de recentrage sur les métiers de base (recentrage vers les activités stratégiques et la cession des activités non stratégiques).

4.2.2. Les facteurs de développement de l'externalisation

La synthèse du diagnostic qui découle des entretiens a permis de mettre en évidence d'une part les **facteurs d'environnement qui favorisent le développement** de cette stratégie, et d'autre part d'autres éléments qui ont tendance à **freiner l'essor** de l'externalisation. Le tableau suivant reprend les principales idées de cette synthèse, commentées par des extraits résumés des entretiens.

Tableau : facteurs et freins au développement « macro » de l'externalisation

F	% ¹⁴⁷	Facteurs	Commentaire adapté/ extrait des entretiens
Facteurs favorables au développement « macro » de l'Externalisation			
F1	20	L'émergence d'un tissu de PME/PMI en sous-traitance	<i>Nous assistons récemment à un développement spontané d'un tissu de PME/PMI en sous-traitance...</i>
F2	13	Développement récent de prestataires de services	<i>Tendance au développement d'un tissu de prestataires PME/PMI de service, capables de réaliser la prestation demandée</i>
F3	13	Le développement des NTIC	<i>Les NTIC permettent l'accès facile à l'information (INTERNET, Call -Centers)</i>
F4	10	Leadership des grands groupes et entreprises nationales	<i>Participation des grandes entreprises au coût social, par l'essaimage et développent de la sous-traitance (l'exemple de l'OCP qui suit une politique d'essaimage externalisant un ensemble de tâches et d'activités)</i>
F5	10	L'Etat stratège du concept d'Externalisation dans l'administration publique	<i>L'Etat encourage cette stratégie dans les administrations publiques (loi des finances 2005, système d'incitation au départ volontaire de la fonction publique, et la création des fonds de soutien à l'administration) Stratégie actuelle du gouvernement sous l'effet de pression au niveau international, d'assurer un fonctionnement normal et compétitif des services publics</i>
F6	9	Le nouveau code de travail	<i>Sur le plan social, la mise en place du nouveau code de travail encourage l'externalisation des services</i>
F7	8	Groupement d'entreprises par fonction	<i>Mutualisation des coûts par un groupement d'entreprises (l'exemple des entreprises de textile qui peuvent mutualiser par la sous-traitance).</i>
F8	7	Délocalisation des multinationales	<i>Facteurs économiques liés à la mondialisation Arrivée d'un ensemble d'investisseurs étrangers et l'implantation des multinationales qui ont tendance à appliquer la stratégie du groupe en matière d'externalisation.</i>
F9	7	Emergences de Fédération sectorielles et d'associations professionnelles	<i>Rôle moteur des fédérations sectorielles et des associations professionnelles dans la sensibilisation et la mobilisation des opérateurs. L'exemple de AMLOG, AMDM, BNSTP</i>
Freins au développement « macro » de l'Externalisation			
f1	36	Défaut d'une dynamique de mise à niveau des entreprises prestataires PME/PMI et manque de structure de management	<i>Les entreprises manquent de structures organisationnelles (habilitation GRH, finances, comptabilité.) Les PME/PMI ne sont pas encore dans une logique de marché ou de produit. Ils ne sont pas initiés à cette logique d'externalisation</i>
f2	35	Frein psychologique de la part des donneurs d'ordre	<i>Manque de volonté, de maturité intellectuelle chez les chefs d'entreprises. Ils n'osent pas externaliser par méfiance, issue de l'ignorance, ou pour garder le « secret » en interne,</i>
f3	28	Manque de prestataires fiables dans des domaines techniques pointus.	<i>Le marché (de la sous-traitance) est dominé plutôt par la demande que par l'offre à cause de l'inexistante d'opérateurs spécialisés et fiables dans des domaines techniques pointus.</i>

¹⁴⁷ Le pourcentage désigne le poids des idées pondérées tel que défini dans la partie Architecture de la recherche

4.2.3. Les enjeux, les avantages et les risques liés à l'externalisation

L'externalisation soulève de nombreux enjeux en présentant aussi bien des avantages que des risques. Les questions posées aux managers qui visent à connaître les motivations et les risques mêlés à la stratégie d'externalisation sont résumées sous les deux volets suivants :

4.2.3.1. Perception des avantages liés à l'externalisation

- Réduction, optimisation, maîtrise des coûts fixes, recherche des performances (*mutualisation des coûts, économie d'échelle*)
- Se concentrer sur son métier de base
- Améliorer et optimiser et simplifier la gestion et la performance
- Améliorer la flexibilité de l'entreprise (*effectifs réduits, moins d'actifs, faibles investissements, réactivité aux changements technologiques, commerciales, évolution rapide du marché ...*)
- Transformation des coûts fixes en coûts variables
- Réduction de l'actif immobilisé (*au niveau financier*)
- Restructuration importante en terme d'activités, avec effets restructurant aussi bien pour le donneur d'ordre que pour le prestataire de service.

O	Perception des avantages liés à l'externalisation	
O1	Réduction des coûts	30%
O2	Se concentrer sur le « cœur de métier »	25%
O3	Améliorer la flexibilité	20%
O4	Améliorer la gestion	20%
O5	Convertir les coûts fixes en coûts variables	2%
O6	Réduire l'actif immobilisé	2%
O7	Effet restructurant des activités	2%

Globalement, dans l'esprit des entreprises, l'externalisation reste associée à une idée de réduction des coûts. Ce qui implique que l'objectif principal recherché est principalement d'ordre tactique, reflétant une large part de logique économique. D'autres avantages sont fréquemment cités : le recentrage sur le cœur de métier, l'amélioration de la flexibilité et la gestion de l'entreprise. Loin derrière, nous retrouvons d'autres avantages encore tactiques : la conversion des coûts fixes en coûts variables, la réduction de l'actif immobilisé et les effets induits sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

4.2.3.2. Perception des risques liés à l'externalisation

- Risque de perte de savoir-faire et de maîtrise des activités externalisées (suite à la perte des compétences de l'activité externalisée)
- Risques sociaux et résistance au changement du personnel (liés à la forte réduction des effectifs, à une externalisation peu réfléchie, décidée sous la contrainte, ne fait pas l'objet d'un diagnostic stratégique...)
- Risque de défaillance du prestataire (qui ne sait pas investir dans le matériel et le personnel, calcule mal les prix, manque d'éthique, non respect des lois sociales, recourt à un personnel non qualifié..)
- Risque de dépendance vis à vis du partenaire
- Risque de sécurité et de confidentialité des informations
- Une mauvaise gestion du processus d'externalisation du pilotage jusqu'au démarrage (externalisation hâtive, expéditive, non adaptée...)
- Risque de manque de performance des prestataires

M	Perception des risques liés à l'externalisation	
M1	Perte de savoir-faire/maîtrise de l'activité externalisée	30%
M2	Risques sociaux/résistances au changement	15%
M3	Défaillance du prestataire	15%
M4	Dépendance vis à vis du prestataire	15%
M5	Sécurité et de confidentialité des informations	10%
M6	Mauvaise gestion du processus d'externalisation	10%
M7	Manque de performances du prestataire	5%

Face aux bénéfices potentiels immédiats, en terme de coût et de rentabilité, les managers semblent être bien sensibilisés sur les risques liés. Ces risques sont perçus sous trois aspects :

Les risques inhérents à l'activité externalisée (M1+M5)

Les risques attachés à l'entreprise (M2+M4+M6)

Les risques attachés au prestataire (M3+M7)

La question de perte de savoir-faire et de maîtrise des activités externalisées est cruciale pour les entreprises externalisatrices. La perte surtout d'une grande partie du personnel, pour motif de départ ou vers le prestataire, implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Dans la hiérarchie des risques, vient

en deuxième lieu avec un poids relativement faible, les risques sociaux et les résistances aux changements en interne.

Face aux risques sociaux :

Les risques sociaux sont gérés par les entreprises en proposant des plans sociaux ; sous forme de départ volontaire négocié à la retraite ou des propositions d'essaimage pour une création d'entreprise. (Cas des entreprises privées : Carnaud/Maroc). Dans d'autres cas, le personnel est souvent redéployé dans d'autres activités au sein de l'entreprise moyennant de la formation. (Cas des grandes entreprises d'Etat ; ONE et OCP). Des cas de reprise du personnel par le prestataire n'ont été signalés.

Cas Entreprise DO2

« ...DO2 fait partie d'un groupe mondial, à majorité internationale, leader dans la fabrication des emballages métalliques. Le groupe a comme stratégie de se concentrer sur ses métiers de base en externalisant les fonctions annexes. Nous sommes autonomes dans cette contrainte d'externalisation compte tenu des activités relevant d'un domaine spécifique de la production... »

« ...concernant le volet personnel, ç'a été un peu le dilemme. Il fallait trouver une voie, de façon à réaliser cette opération sans pour autant créer des inconvénients sur le plan social, c'est à partir de là qu'il y avait comme options :

- Une partie de l'effectif réintègre d'autres unités de l'usine. (Certains ont été détachés à la production, en référence à la Maintenance Autonome, dans le cadre de la stratégie Total Productive Maintenance TPM)

- Pour l'autre partie un compromis a été négocié. Il y a des gents qui sont partis moyennant une compensation. A d'autres une proposition a été faite de s'associer à plusieurs pour devenir des sous-traitants de l'entreprise, moyennant certaines installations et investissements qu'ils étaient disposés à mettre en place.

- Il y a ceux qui avaient un âge proche de la cinquantaine, la soixantaine, avec qui nous avons eu des négociations de départ... »

Cas Entreprise DO4

« ...DO4 avait internalisé pratiquement tous les métiers. Au niveau national et régional il n'y avait pas d'opérateurs ou entreprises qui peuvent prendre certains métiers. Aujourd'hui, depuis la fin des années 80 il y'a émergence d'un tissu de sous-traitance qui devient de plus en plus intéressant et que DO4 veut aider en externalisant le maximum... », « ...DO4 indexe le rythme ou la vitesse d'externalisation en fonction :

- La vitesse des départs à la retraite,
- Des économies attendues,
- Des capacités de l'industrie nationale et des sous-traitants... »

« ..DO4 a également pensé à l'essaimage qui paraît intéressant dans cette stratégie..... »

Cas Entreprise DO5

« ...dans le cadre de l'externalisations des activités, DO5, ne cède jamais les effectifs au prestataire. Cet effectif est redéployé après une formation. Et c'est des problèmes spécifiques à chaque agent...Le prestataire emploie son propre personnel... »

« ...DO5 fait un grand effort pour la reconversion de son personnel. Il y a un programme vaste de formation. 20% env. de son personnel est en permanence en formation.... ». « ...D'autres problèmes restent associés à la mobilité régionale que DO5 s'efforce de résoudre avec la DRH... »

Extraits(s) d'entretien(s) adapté(s) N°1: Gestion des risques sociaux liés aux opérations d'externalisation

Dans la perspective et vu de côté de l'entreprise externalisatrice, les risques de dépendance ou de défaillance du prestataire découlent d'une crainte de pérennité de

ce prestataire. S'agissant d'activités qui contribuent substantiellement à la création d'une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise (cas d'activités liées à la production industrielle), les managers sont nombreux à confirmer le manque de prestataires spécialisés.

Contre le risque de dépendance du prestataire, lorsque l'activité est proche du cœur de métier, des managers (CARNAUD-CMCP-OCP-ONE) suggèrent une diversification des prestataires ou une externalisation partielle.

Vient ensuite dans la hiérarchie *les risques de sécurité et de confidentialité* des informations concernant les activités stratégiques de l'entreprise. *A l'OCP, dans le cadre de l'externalisation dans les sites industriels face aux grands risques de sécurité, oblige le sous-traitant à former son personnel, à faire de la sensibilisation et assurer le même niveau d'exigence de la sécurité.*

4.2.4. Les secteurs et activités les plus concernés par l'externalisation

Trois secteurs se sont révélés lors des interviews comme étant les secteurs les plus concernés par les processus d'externalisation.

4.2.4.1. Les secteurs les plus concernés

- Le secteur industriel (externalisation dans le sens : grandes entreprises vers PME/PMI). Ce secteur comprend les entreprises qui opèrent dans : industrie, mines, hydrocarbures, papiers et bois, chimie, services d'utilité publics etc.)
- Secteur des services (banque, NTIC, centres d'appels.)
- Etablissements publics (Administration, Hôpitaux, Ministères....)

Secteurs les plus concernés par l'externalisation	
Secteur industriel	40%
Secteur des services	30%
Etablissements publics	30%

4.2.4.2. Les fonctions les plus externalisables :

A partir des interviews réalisés il était possible de dresser une esquisse des fonctions les plus externalisables et bénéficiant d'un potentiel de développement :

- Services d'infrastructure ou Facility Management : (service téléphonie, l'accueil, les services généraux, le gardiennage, la restauration, le transport du personnel, la photocopie.)
- Activités support non stratégiques (l'administration du personnel, paie, activités Marketing, RH, gestions des intérimaires, comptabilité...)

- Activités de sous-traitance liés à la production (maintenance des équipements industriels)
- La fonction logistique : (les métiers de la logistique au sens large semblent avoir une tendance positive en raison de l'importance désormais accordée par les grandes entreprises)

Activités/fonctions les plus externalisables	
Services d'infrastructure (généraux, accueil, restauration, transport. etc.)	40%
Sous-traitance et maintenance industrielle	25%
Activités support (RH, comptabilité, SI, marketing. etc.)	20%
Logistique	15%

4.2.4.3. Les raisons qui poussent à l'externalisation par rapport à ces fonctions :

Dans une opération d'externalisation, le premier avantage recherché par le dirigeant est la réduction et des coûts. Ce qui semble être cohérent lorsqu'on externalise les fonctions d'infrastructure : *services d'infrastructure (généraux, accueil, restauration, transport. etc.)*. L'amélioration de la qualité et les délais de l'activité externalisée sont aussi recherchés par les managers. Améliorer la réactivité de la compétitivité, bénéficier ponctuellement d'équipes qualifiés et savoir-faire précis qui font défaut en interne...sont autant de facteurs qui font que les prestataires externes sont plus performants qu'un service en interne

Les raisons d'externalisation des activités	
Réduire les coûts	40%
Améliorer la qualité et les délais de l'activité	30%
Améliorer la réactivité de la compétitivité	15%
Bénéficie ponctuellement d'équipes qualifiés et savoir-faire précis (manque en interne)	15%

4.2.4.4. Les limites et frontières à l'externalisation

La question sur les limites et frontières lors des opérations d'externalisation dégage les idées suivantes avec des poids nettement différents :

- Les activités à ne pas externaliser sont celles qui font partie du « cœur de métier » de l'entreprise car jugées susceptibles de présenter un niveau de risque élevé

(activités dits de « core business » comme : le système d'information, les process de production)

- L'externalisation n'aura pas de limite. (toutes les fonctions sont concernées sans aucune exception. toutefois au Maroc l'externalisation reste encore à ses débuts)
- L'externalisation est limitée aux fonctions et activités pour lesquelles l'entreprise est sûre de trouver d'abord le prestataire
- L'externalisation partielle est plus intéressante que l'externalisation totale de fonctions.
- Sont externalisables seulement les fonction dont on maîtrise le process (fonctionnement et planification)

L'idée de ne pas externaliser les activités de « core business » liées aux compétences clés de l'entreprise paraît prépondérante. Quand aux fonctions externalisables (pouvant être stratégiques pour l'entreprise), pour lesquelles devrait exister un prestataire spécialisé, les managers ont privilégié une externalisation partielle ; c'est-à-dire pratiquée seulement sur une partie d'une fonction de l'entreprise. Ceci dans le sens d'augmenter les chances de succès de l'opération d'externalisation. En outre le fait de ne pas externaliser des activités de « coeur de métier » semble être une réponse forte au risque, lié à la stratégie d'externalisation, de perte d'informations et de savoir.

«... Les activités qui sont trop techniques ou qui touchent à la qualité du produit ne sont pas externalisables. L'ingénierie de l'activité externalisée ou la veille pour l'activité externalisée est gardée en interne. C'est pourquoi on n'externalise pas sa tête... »

Manager entreprise DO4

Extrait(s) d'entretien(s) adapté(s) N°2: Activités « cœur de métier » ne sont externalisables

Le fait de s'assurer de l'existence du prestataire ainsi que la maîtrise des process spécifiques à l'activité à externaliser s'ajoute comme frontière à ces opérations.

Les limites à l'Externalisation	
Activités « coeur de métier » ne sont externalisables	50%
Limitation aux activités pour lesquels existe un prestataire	15%
Limitation à une externalisation partielle	15%
Limitation aux activités dont on maîtrise les « process »	15%
l'externalisation n'a pas de limite	5%

4.3. Le processus d'Externalisation

Comme la partie réservée au processus d'externalisation représentait le point focal de notre recherche, nous lui réservons un paragraphe complet. En plus des résultats obtenus avec la grille d'analyse thématique, et pour bien comprendre ce processus nous nous sommes intéressé à des cas particuliers d'entreprises. Nous estimons que les entretiens administrés auprès des managers (qui ont une grande expertise et une longue expérience) des entreprises PS4, DO2, AP4, DO4, PS5, DO5 sont riches d'enseignements.

Voir en ANNEXE N°5 : Extraits des entretiens, le processus d'externalisation : entreprises PS4, DO2, AP4, DO4, PS5, DO5

4.3.1. Une démarche globale de management de l'externalisation

A l'idée de proposer une « démarche globale » en mesure de guider le manager à réussir une opération d'externalisation, les managers ont insisté principalement sur les éléments suivants :

- Il n'existe pas de modèle figé ou type pour décider ou manager un projet d'externalisation même pour des entreprises relevant du même secteur. Tout dépend du contexte auquel il convient de faire apparaître les solutions les plus pertinentes. Globalement la démarche est un peu près la même mais chaque dossier sera traité de manière différente...
- Nécessité d'implication de l'entreprise dans le développement du prestataire et vis versa.
- La démarche globale devrait exister de part et d'autre, côté client et côté prestataire.
- l'externalisation par filialisation, pourra être intéressante dans le plan de développement stratégique des grandes entreprises. (cas d'externalisation des fonctions stratégiques ou proches du « cœur de métier »)

Qui décide d'une opération d'externalisation ?

- C'est une décision stratégique : à risque qui revient au conseil d'administration. La Direction générale DG se charge de l'application à la base généralement d'une proposition après étude est faite par la Direction financière.

- C'est une décision conjointe entre l'entité qui détient l'activité et la cellule chargée des études sur l'externalisation *sensée être visionnaires pour apporter les arguments nécessaires à la DG. En fait tous les acteurs participent à la décision l'externalisation (le comité de direction le chef d'entreprise, les cadres, le personnel, etc.).*
- Mêmes des responsables opérationnels peuvent décider des opérations de sous-traitance : *(l'exemple du nouveau concept de management dans les administrations publiques, pour certaines activités.)*

Extrait(s) d'entretien(s) adapté(s) N°3 : la démarche d'externalisation

« ...L'externalisation : c'est un choix au niveau de l'entreprise. C'est une démarche. La démarche je dirai ne pourrait être fiable, qu'en terme de cible et d'objectif que j'ai définis. Ce n'est pas une formule: je décide de sous-traiter et je cherche les objectifs par la suite. Où ce n'est pas quand j'ai décidé de sous-traiter où je vais faire appel au conseil. Le conseil pourrait être en amant... »

« ...Si on est appelé à faire cette externalisation, comment on pourrait le faire avec un minimum de risque et un maximum de satisfaction. C'est la démarche... ».

« ...L'externalisation : ce n'est pas une loi qui se décrète mais c'est une démarche, qui se monte dans toute société où chacune maîtrise, ses apports, ses objectifs et son devenir... »

Responsable entreprise PS4

« ...La meilleure façon d'externaliser, c'est d'être progressif, de faire des essais, de choisir 1, 2, 3 plans d'activités de les faire et regarder les problèmes. Parce qu'il n'y a pas de démarche figée dans cette affaire, même nous chaque dossier, nous l'avons traité d'une façon relativement différente de l'autre dossier. Globalement c'est la même démarche, mais chaque dossier a ses spécificités... »

Responsable entreprise DO4

4.3.2. Phase pré-décisionnelle pour l'externalisation

- Réaliser une première étude technique et financière : l'étude technique permettra de déterminer les objectifs de l'externalisation, la criticité de l'activité à externaliser et les besoins techniques attendus. S'ensuit une étude financière : calcul des coûts de l'entreprise et la concurrence, analyse du prix de revient, comparaison et par rapport à ceux du secteur, et par rapport à ceux des prestataires.
- S'assurer de l'existence des candidats prestataires capables d'assurer l'activité externalisée avec les compétences requises, coûts compétitifs. Une prospection du marché est nécessaire pour arrêter la liste des prestataires potentiels. Le rythme de l'externalisation est à indexer en fonction de l'existence de ces prestataires capable de maîtriser l'activité externalisée.

- Réaliser au préalable un diagnostic stratégique : qui consiste à avoir une vision clair des différentes fonctions de l'entreprise. Il s'agit de faire la distinction entre les fonctions stratégiques, non stratégiques, et secondaires pour lesquelles une gestion extérieure peut être envisagée. Ce qui est à prendre en compte lorsqu'il s'agit de choisir les activités à externaliser

La phase pré-décisionnelle de l'Externalisation	
Réaliser une première étude technique et financière	50%
S'assurer de l'existence des candidats prestataires capables d'assurer l'activité externalisée	30%
Réaliser au préalable un diagnostic stratégique	20 %

4.3.3. Phase de mise en œuvre

↳ *Par rapport au temps nécessaire à la préparation de l'externalisation*

Le temps de préparation est fonction des étapes et de l'activité à externaliser : consulter les partenaires, collecter des informations, confectionner un cahier des charges, échange d'idées...etc. Le temps nécessaire à la préparation est situé généralement entre 6 semaines et 3 mois pour les entreprises privées. (Environ un an pour an pour les entreprises semi publiques)

↳ *Dimensions d'ordre sociales à considérer*

Dans une opération d'externalisation, le traitement de l'aspect humain en terme de communication avant, pendant et après l'externalisation est capital. Il faut une démarche pour accompagner une gestion RH : responsabilité éthique, communiquer honnêtement, rassurer, exposer les garanties et les risques, informer et ce pour instaurer la confiance entre dirigeant et dirigés. Au cas ou le personnel reste à l'entreprise (ce qui est le cas de l'ensemble des entreprises qui ont procédé à l'externalisation), il convient de planifier une reconversion dans d'autres fonctions dans l'entreprise moyennant un programme de formation- reconversion

↳ *Elaboration du contrat ou le cahier des charges*

Compte tenu des implications d'une opération d'externalisation des activités, il est nécessaire de produire un cahier de charges qui permet d'exprimer les attentes et de formaliser les modes de relation entre le donneur d'ordres et le prestataire. Base de toute relation commerciale, le contrat garanti les parties contre le non-respect des

prestations à réaliser et facilite la résolution des conflits potentiels. Les principales clauses à intégrer dans ce contrat, idées sur lesquelles ont insisté les managers sondés sont :

- Prévoir une durée contractuelle de 3 ans minimum (3 à 5 ans) : s'agissant d'activités stratégiques ou importantes, c'est le temps nécessaire au développement du partenaire, tenu d'engager des investissements dans des équipements et s'adapter avec l'entreprise externalisatrice.
- Prévoir une période test ou d'essai, (env. 6 mois) pour l'évaluation des services. Le donneur d'ordre peut résilier le contrat s'il juge que la qualité de la prestation est insuffisante.
- Prévoir une clause relative aux obligations de résultats : en terme de délais de livraison, respect de l'image de l'entreprise, assurer un niveau de service et de qualité attendu. Des indicateurs de suivi des résultats sont à renvoyer sous forme de tableau de bord. Le contrat devrait prévoir une période de renégociation. Pour palier à une éventuelle défaillance du prestataire, il est nécessaire de prévoir une clause de réversibilité et/ou rupture du contrat.
- Démarrer la relation du niveau client/fournisseur, et prendre le temps de se connaître, pour arriver au PARTENARIAT, où chacun partie intègre les contraintes de l'autre au niveau du cahier des charges ; minimiser les coûts pour l'un et amélioration des marges pour l'autre.
- Prévoir un accompagnement du prestataire de manière à corriger à temps les éventuels défaillances et dysfonctionnements. Prévoir une résiliation du contrat le cas échéant.
- L'accompagnement par un bureau d'étude, d'expertise, ou de cabinets spécialisés est nécessaire pour aider à monter le cahier des charges
- Prévoir un système de paramétrage par des pénalités (partages des bénéfices Bonus et malus en cas de défaillance)

↳ **Le cadrage juridique de l'externalisation**

Les managers s'accordent pour confirmer qu'il n'existe pas de définition juridique du mot Externalisation. Le contrat reste le seul cadre juridique. Que ça soit: Sous-traitance ou externalisation, le cadrage juridique est assuré par le contrat privé entre les deux partenaires (l'appel au conseil d'un juriste ou d'un avocat est fortement conseillé)

Particulièrement pour les managers des grandes entreprises publiques, le manque d'un cadrage juridique n'aide pas ces entreprises à l'externalisation des actifs relevant de la propriété de l'Etat.

🔗 **Les critères les plus pertinents pour le choix du prestataire**

Les managers s'accordent pour sélectionner les prestataires selon des critères techniques mettant en avant les références du prestataire et son développement dans une perspective de bâtir un partenariat à long terme, basé sur une confiance réciproque.

- **Les références du prestataire** : sa structure : (taille, ces moyens humains matériels et financiers), sa stratégie de développement, son historique en terme de relation client, des références et expériences solides, la maîtrise de la qualité en interne, appartenance à un réseau de partenaires internationaux.
- **Offre standard compétitive** : qualité, prix, les délais de la prestation
- **Professionalisme** et maîtrise du métier externalisé

« ... Il faut que le prestataire maîtrise le métier. J'externalise donc il ne faut que j'ai un risque d'apprentissage...s'assurer donc que son 'organisation est apprenante et a une Capacité d'apprentissage,...peu importe que le prestataire soit certifié ou non, mais l'organisation et le style de management sont extrêmement importants. ».

Responsable organisation AP2

Extrait(s) d'entretien(s) adapté(s) N° 4: critères pertinents pour le choix du prestataire

4.3.4. Phase post-externalisation

Une phase qualifiée très importante, par les managers, qui consiste à piloter une fonction externalisée à l'aide d'indicateurs sous forme de tableau de bord. Ces indicateurs devraient néanmoins être disponibles. Externaliser ne signifie donc pas pour les managers de s'en passer de la responsabilité interne direct, mais au contraire exige de disposer d'une entité de pilotage formé de compétence maison.

Les idées essentielles évoquées pour cette phase post-externalisation citées par ordre d'importance :

- **Suivi des résultats** : peut être fait à l'aide des tableaux de bord TB, en temps réel ou périodique trimestriel, à l'aide d'un système d'information si possible. Sont à prévoir des indicateurs qui intègrent tout ce qui est contractuel avec des seuils

d'alerte. L'évaluation permanente des résultats confirmera la spécialisation des prestataires par domaine d'excellence (agrégation des fournisseurs.)

- Prévoir une entité de pilotage : comité chargé d'assurer les travaux de pilotage, de suivi, de reporting et de communication permanente entre les prestataires. Sorte de noyau dur, l'entité sera formée des compétences dans l'activité externalisée pour garder la maîtrise des outils de production de point de vue technique et technologique.
- Le relation de partenariat et l'esprit de confiance peuvent s'inscrire dans la durée,
- Réorganisation et adaptation avec la nouvelle structure, pour les deux partenaires

« ...Le seul risque qui reste dont nous sommes conscient, si l'activité est trop technique... si l'entreprise qui prend ce travail ne le développe pas, ne soit pas à la page... ;C'est pourquoi nous avons dit aussi, pour externalisez quelque chose, il faut la connaître et continuer à la connaître. L'ingénierie de l'activité externalisée ou la veille pour l'activité externalisée, surtout si elle est proche du cœur de métier, il faut la garder en interne... »

Responsable entreprise DO4

« ...pour chaque externalisation, l'entreprise subit une réorganisation. Donc il faut que la société soit capable de s'organiser, sinon elle ne gagne rien en externalisant... Donc à chaque fois, il y a externalisation, il y a réorganisation. Attention ce n'est pas une étape en série, elle vient en parallèle... »

Manager entreprise PS5

« ...On ne peut pas externaliser sur la base d'un marché, d'une année. Si on parle d'externalisation, il faut que ça prenne la forme d'un partenariat, pourquoi ? Parce que vis à vis de l'industriel, l'entreprise peut investir, s'engager avec des résultats, et l'industriel peut engager...ses locaux et conditions pour que cette entreprise travaille dans les meilleures conditions. Et ça on ne peut pas le faire pour une phase. Entrer dans un esprit de partenariat exige un minimum de confiance. Certes, il y a un contrat qui spécifie les engagements et les responsabilités de chacun.... Parallèlement il faut qu'il ait un minimum de confiance... ».

Responsable organisation AP2

Extrait(s) d'entretien(s) adapté(s) N°5: Esprit de confiance et partenariat comme critère de choix des prestataires

4.3.5. Comparaison idées théoriques/idées de la réalité

Cette recherche exploratoire a mis en avant un certain nombre de pratiques (voir *Tableaux d'analyse thématique en Annexe N°8*). Nous proposons de confronter ces idées avec les conclusions théoriques (Voir paragraphe 1.2.4. : synthèse des déterminants théoriques de l'externalisation) dans le but d'affiner l'analyse et d'aboutir à des propositions permettant d'avancer un modèle de processus d'externalisation.

Ainsi à l'aide d'une **matrice de comparaison**, nous avons tenté de détecter les liens entre les déterminants théoriques et les conclusions de la recherche terrain. Voir *Tableau de confrontation idées théorique/réalité en Annexe N°9, au croisement idée pratique/ attribut théorique, le symbole (+) matérialise l'existence d'un lien plus ou moins fort*

↳ L'approche par les coûts transaction TCT

Les attributs (**spécificité- incertitude et fréquence**) de l'approche par TCT, paraissent cohérents avec les résultats des deux thèmes : la phase pré-décisionnelle de l'externalisation et les activités les plus externalisables. En effet les activités qui paraissent externalisables:

- services d'infrastructure (comme les services généraux, accueil, restauration, transport. etc.),
- activités support (RH, comptabilité, SI, marketing. etc.) et logistique,
- sous-traitance et maintenance industrielle,

Sont de nature à être liées à des actifs moins spécifiques et à un environnement certain. La fréquence élevée des transactions pour ces activités n'affecte pas la décision de leur externalisation. Cet attribut étant minoritaire par rapport à la spécificité des actifs dans la TCT. En plus le résultat terrain de : *rechercher principalement à réduire les coûts* semble en outre parfaitement convergent avec la finalité d'économiser dans la TCT.

Compte tenu de cette adéquation il serait intéressant d'intégrer les niveaux des attributs de la TCT, dans la phase pré-décisionnelle du processus d'externalisation.

↳ L'approche par les ressources et les compétences

La théorie par les ressources et les compétences TR nous rappelle les conditions qui déterminent si l'activité est « cœur de métier » à savoir des compétences :

Pertinentes, Rares, non imitables, non redéployables et sans substituts.

Or les activités repérées dans notre recherche (services généraux, maintenance, logistiques, autres) semblent ne pas satisfaire ces critères ce qui justifie leur externalisation au regard de l'approche **TR**. En plus l'émergence d'un tissu de PME/PMI sous-traitants ainsi que le développement récent de prestataires font que les ressources y afférentes deviennent substituables et facilement remplaçables.

Remarquons que : puisque les managers ne confirment pas avoir recherché des compétences spécifiques non disponibles en interne, dans leur décision d'externalisation, l'approche par les ressources et les compétences, n'apparaît pas bien adaptée pour justifier le choix d'externalisation des activités non cœur de métier. Ceci nous confirme que le choix d'externalisation dans le contexte étudié est plutôt tactique et vise principalement la réduction des coûts plutôt que stratégique recherchant des compétences externes qui font défaut en interne.

↳ **L'approche par la théorie institutionnelle**

Par rapport aux deux critères institutionnels : les contraintes de l'**environnement institutionnel et le mimétisme**, qui sont des facteurs susceptibles d'influencer la décision d'externalisation, nous avons recensé dans le cadre de notre recherche les deux principaux éléments:

- L'Etat incite les *grands groupes industriels publiques* (DO4, DO5) à externaliser certaines activités dans le cadre de sa politique de développement régionale et de création d'emploi.

« Le deuxième objectif pour nous qui somme une entreprise public...à travers l'externalisation, nous cherchons, à développer la sous-traitance, à donner le travail et à stimuler le tissu industriel national. C'est une démarche, qui donne au tissu national une importance, et aussi on a à travers ça à développer l'emploi dans certains métiers ». Responsable DO4

- Mimétisme institutionnalisé : l'appartenance des entreprises à des grands groupes/multinationales, où l'externalisation est une pratique courante, influence largement la décision d'externalisation de certaines fonctions.

*«... l'externalisation dépend en général de la stratégie du groupe qui décide, notre société fait partie d'un groupe mondial, à majorité international...le groupe a comme stratégie de se concentrer sur ses métiers de base en externalisant les fonctions annexes... Finalement c'est le choix du groupe, qui nous est imposé, mais ça ne veut pas dire que les choses ont été prises comme ça spontanément. Nous ce qui nous intéressait, c'était de trouver sur le marché marocain, un répondeur à notre demande... »
Responsable DO2*

Malgré l'influence de l'environnement institutionnel et du comportement mimétique, ces entreprises semblent avoir une décision principalement fondée sur la logique économique de réduction des coûts. Toutefois vu la taille faible des entreprises interviewées, ces résultats ne peuvent être généralisées.

« La cellule qui fait des études et réfléchit sur l'externalisation cible les activités en fonction : des départs à la retraite, des économies attendues, et des capacités du marché national... S'il n'y a pas d'économie, on ne fait de l'Externalisation. On garde l'activité... »

Responsable DO4

↳ L'approche par les déterminants empiriques de la performance

En examinant les relations qui résultent de la confrontation des idées de la réalité par rapport aux variables de la performance, nous avons constaté que la majorité des idées dégagées de notre recherche, peuvent être groupées en items à récapituler sous les deux déterminants :

Composante contractuelle :

Un contrat susceptible d'assurer la performance de l'externalisation, met en évidence : *une durée d'essai et de contrat suffisante et adaptée, une précision des objectifs et des performances attendues, prévoit des entités de copilotage, prévoit le partage des bénéfices et des risques, un paramétrage des performances bonus/malus et partage des risques, prévoit un accompagnement par un bureau d'étude et d'expertise pour l'entreprise et/ou du prestataire...*

Composante relationnelle :

Une relation, qui semble conditionner la performance d'une opération d'externalisation entre les deux partenaires, met en relief les aspects: évolution de la relation du niveau client/fournisseur vers le partenariat, développement au cours du temps d'un esprit de confiance...

4.3.6. Processus d'externalisation

Durant toute cette phase de synthèse nous avons pu collecter des idées, découlant de la recherche du terrain, et/ou en adéquation avec les principaux cadres théoriques mobilisés. Ces idées semblent être pertinentes pour une opération d'externalisation de manière globale.

Conclusion du quatrième chapitre

Dans ce chapitre nous nous sommes prêtés à l'exploitation et l'analyse des données collectées selon la méthodologie retenue dans le chapitre précédent.

Les résultats de cette analyse sont à situer suivant les thèmes suivants :

Perception des managers par rapport à l'externalisation

- Globalement la perception à l'égard de l'externalisation n'est pas homogène. Toutefois une bonne partie semble restituer la définition globale communément admise dans la littérature. A savoir : *il s'agit de « confier ou transférer une activité à un prestataire externe » pour se recentrer sur son métier de base*, La notion de transfert du personnel et/ou des équipements est quasiment absente.
- Puisque les managers sont encore nombreux à restreindre le champ de l'externalisation aux tâches de sous-traitance, il nous semble plus adapté de parler, dans le contexte marocain, d'une externalisation partielle utilisant la notion de sous-traitance.
- Les acteurs de l'externalisation seront plutôt les multinationales et les grandes entreprises, qui tentent de transférer des fonctions à d'autres entreprises de service ou de sous-traitance industrielle.
- L'externalisation est perçue comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de l'entreprise confirmée par la recherche de recentrage sur les métiers de base.

Impact de l'environnement sur l'externalisation

- Les facteurs d'environnement qui favorisent le développement de cette stratégie sont à considérer au niveau de: l'émergence d'un tissu de PME/PMI en sous-traitante, le développement récent de prestataires de services, le développement des NTIC, leadership des grands groupes et entreprises nationales, à l'Etat stratège du concept d'Externalisation dans l'administration publique, et la mise en application du nouveau code de travail.
- Les freins sont imputés au manque d'une réelle dynamique de mise à niveau des entreprises prestataires PME/PMI, à l'absence de structure de management, à des freins psychologiques de la part des donneurs d'ordre et à un manque de prestataires fiables dans des domaines techniques pointus.

Les avantages liés à l'externalisation

Globalement, l'externalisation reste associée à une idée de réduction des coûts. Ce qui implique que l'objectif principal recherché est principalement d'ordre tactique, reflétant une large part de logique économique. D'autres avantages indirects sont fréquemment cités :

- Le recentrage sur le cœur de métier,
- L'amélioration de la flexibilité et la gestion de l'entreprise.

Les risques liés à l'externalisation

Face aux bénéfices potentiels immédiats, exprimés en terme de coût et de rentabilité, les managers semblent être sensibilisés sur les risques inhérents :

- A l'activité externalisée : par crainte de perte de savoir-faire, de perte de sécurité et de confidentialité et perte de maîtrise des activités externalisées.
- A l'entreprise: par crainte notamment des risques sociaux ou de forte dépendance du prestataire. Face aux enjeux sociaux liés la réduction des effectifs, les entreprises envisagent des solutions tel que le repliement en interne, les plans sociaux ou de l'essaimage stratégique.
- Au prestataire : vers qui les entreprises craignent d'éventuelle défaillance ou un manque de performances. Face au risque de dépendance du prestataire, peu nombreux dans des domaines spécialisés, les donneurs d'ordre suggèrent une diversification des prestataires ou une externalisation partielle.

Marché d'externalisation avec ses acteurs et ses activités

Trois secteurs semblent former un marché en phase de naissance: d'abord dans l'industriel, où l'externalisation va dans le dans le sens : grandes entreprises ou multinationales vers les PME/PMI. Ensuite le secteur des services orientés vers les banques, les NTIC et les centres d'appels. Enfin les établissements publics avec ses Ministères, ses administrations ses Hôpitaux...etc.

Le triptyque : coût, qualité et délais, en plus de l'amélioration de la réactivité de la compétitivité, dont pourrait bénéficier une entreprise restent les principaux avantages recherchés par l'externalisation des activités. Mises à part les activités de « core business » liées aux compétences clés de l'entreprise, les activités potentiellement externalisables pour lesquelles devrait exister un prestataire spécialisé, se répartissent en :

- Services d'infrastructure (généraux, gardiennage, restauration, transport...)
- Activités support non stratégiques (gestion du personnel, paie, activités

Marketing, RH, gestions des intérimaires, comptabilité...)

- Activités de sous-traitances liées à la production (maintenance industrielle ...)
- Fonction logistique

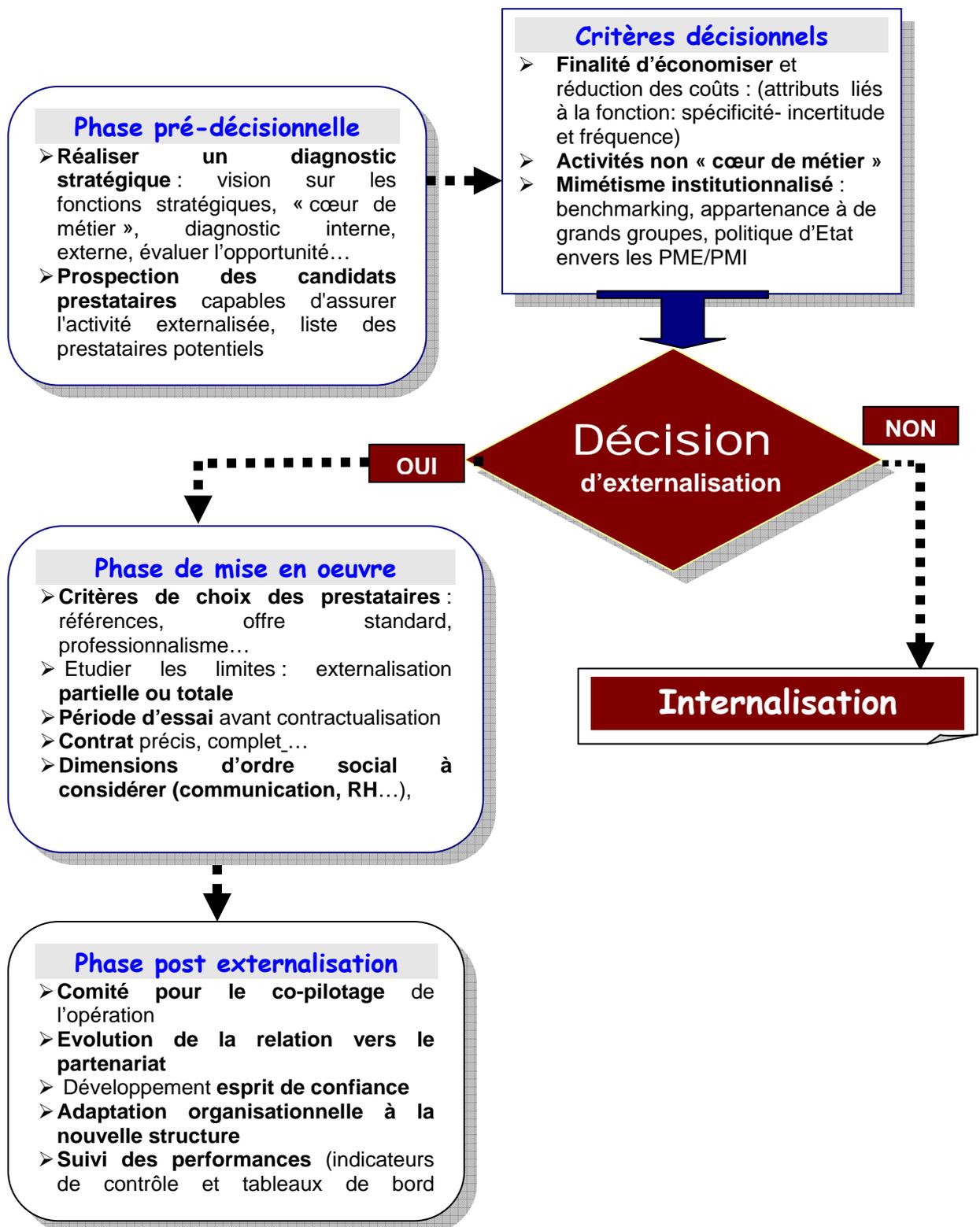
Quelle démarche pour l'externalisation ?

Les idées que nous avons pu collecter à l'aide de la recherche terrain ont été récapitulées au niveau d'une grille d'analyse thématique. La confrontation de ces idées avec les principaux déterminants théoriques nous a permis d'affiner cette analyse dans le but de rechercher une démarche pertinente d'externalisation. Toutefois vu la taille faible des entreprises interviewées, les résultats suivants ne peuvent être généralisés :

- Les attributs (spécificité- incertitude et fréquence) de l'approche par la théorie des coûts de transaction, paraissent cohérents avec les résultats des deux thèmes : la phase pré-décisionnelle de l'externalisation et les activités les plus externalisables.
- L'approche par les ressources et les compétences, n'apparaît pas bien adaptée pour justifier le choix d'externalisation des activités non cœur de métier à partir du moment où les entreprises ne semblent pas confirmer la recherche des compétences spécifiques non disponibles en interne.
- Malgré l'influence de l'environnement institutionnel et du comportement mimétique sur, les entreprises (grandes entreprises et filiales de multinationales) semblent avoir fondé leur décision principalement sur la logique économique de réduction des coûts.
- La qualité des deux composantes contractuelle et relationnelle, paraît fort bien conditionner la performance d'une opération d'externalisation entre les deux partenaires. Au départ, il serait intéressant d'évoluer cette relation du niveau client/fournisseur vers le partenariat, en développant un esprit de confiance au cours du temps.

Nous estimons enfin que l'étude focalisée sur certains cas d'entreprises externalisatrices, a mis en relief des pratiques riches d'enseignement. Considérant ces pratiques, et tenant compte des résultats de notre recherche, nous pouvons avancer un processus à récapituler en quatre étapes pertinentes, dans le cadre d'une démarche globale d'externalisation.

Figure 11 : vue générale synthétique du processus d'externalisation



Annexes

Annexe 1 : La construction du guide d'entretien

Annexe 2 : Liste des professionnels interviewés

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Annexe 4 : Les congrès et Forums dédiés à l'Externalisation /Maroc

Annexe 5 : Extrait synthétique des entretiens sur « Processus d'Externalisation » : entreprises PS4, DO2, AP4, DO4, PS5, DO5

Annexe 6 : Chaîne des valeurs de Porter et Externalisation

Annexe 7: Glossaire outsourcing

Annexe 8: Grille synthétique d'analyse thématique

Annexe 9: Confrontation idées théoriques/ réalité

Annexe 1 : La construction du guide d'entretien

▪ Phase introductive :

Elle permet à l'interviewé d'évacuer ces préoccupations relatives à son entreprise (activité, secteur, concurrence, défis, ...).

Nous allons tout d'abord présenter :

- Le but de l'entretien,
- Notre formation en cours et notre activité professionnelle (entreprise et fonction);
- Le sujet de recherche ;
- Le caractère anonyme des réponses données ; (si désiré par l'interviewé)

Ce qui permettra à l'interviewé de poser les questions qu'il désire.

Cette phase a donc comme objectif de mettre en confiance l'interviewé, en le laissant parler de ses sujets favoris, ensuite de nous permettre de recueillir les éléments préalables au centrage du discours sur le sujet principal ayant trait à **d'externalisation**.

▪ Phase de centrage du sujet :

Une fois un bon climat de discussion est établi, nous abordons le véritable sujet et les questions centrales liées.

▪ Phase d'approfondissement :

Pendant cette phase de l'entretien, il importe de pénétrer dans le cœur du sujet ; déterminer les freins, les motivations et la meilleure démarche d'externalisation pour l'entreprise et/ou son secteur.

▪ Phase de conclusion :

Quand tous les thèmes prévus ont été creusés, il sera important avant de clôturer d'aider le répondant à reconstituer les motivations et les freins liés à l'externalisation ; et dresser les étapes optimales à suivre pour les entreprises industrielles qui optent pour la stratégie d'externalisation d'une fonction ou processus.

La description précise du guide d'entretien

Phase introductive

Au début de l'entretien nous allons présenter l'introduction suivante :

« Comme nous l'avons expliqué dans notre lettre de demande d'entretien, notre étude de recherche menée dans le cadre du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE, a pour objectif de proposer une démarche d'externalisation de services ou fonctions pour les entreprises industrielles au Maroc. Notre approche, qui privilégie le travail sur le terrain, est basée essentiellement sur des entretiens en profondeur.

Notre entretien avec vous aujourd'hui rentre dans le cadre d'une série de rencontres avec des managers et dirigeants d'entreprises ayant une expérience dans le domaine ou qui sont concernés par la stratégie d'externalisation.

L'objectif de cet entretien est de recueillir vos avis et idées spontanées. Ainsi, dans le but de nous faciliter le traitement des informations que nous allons recueillir et d'en tirer le maximum d'indications, nous souhaitons, avec votre permission, enregistrer cet entretien. Il est bien évident que cet enregistrement est strictement réservé à notre recherche et vous sera restitué, à votre demande, une fois son exploitation achevée.

Si éventuellement vous avez des questions, nous préférons les traiter à la fin de l'entretien pour ne pas le biaiser.

Comme nous l'avons dit au début, notre travail vise l'élaboration d'une démarche pour l'externalisation de fonctions dans les entreprises industrielles. A ce titre : »

Objectif 1 : Cerner la perception de l'externalisation par l'entreprise

Consigne 1 : « que représente l'externalisation pour une entreprise comme la votre ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : en quoi cela consiste ?

Sous thème 2 : peut **distinguer l'externalisation** par rapport à d'autres concepts ou formes de partenariat ?

Sous thème 3 : à votre avis dans quelle mesure cette opération peut constituer un choix stratégique ou une contrainte ?

Phase de centrage du sujet :

Objectif 2 : Cerner les facteurs économiques et sociaux de développement de l'externalisation ;

Consigne 2 : « Quelles seraient en général les facteurs favorisant l'essor de l'externalisation au Maroc ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : ces **facteurs** sont-ils d'ordre **économique**, liés à la globalisation ?

Sous thème 2 : A votre avis peut-on considérer les facteurs suivants :

- l'impératif de création de valeur ;
- La croissance des marchés de prestation de service ;
- Le développement de la sous-traitance ;
- Le développement des NTIC, ou autres ?

Sous thème 3 : dans quelle mesure d'autres **facteurs sociaux** peuvent contribuer à cet essor ?

Phase d'approfondissement

Objectif 3 : Déterminer les avantages potentiels et les risques liés à l'externalisation.

Consigne 3 : « Selon vous, quels sont les avantages potentiels et les risques de défaillance de cette stratégie d'externalisation dans les entreprises du secteur industriel ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : d'après-vous, quelles sont **les attentes** des entreprises externalisatrices ou prestataires ?

Sous thème 2 : à, votre avis peut-on considérer comme attentes : l'amélioration de la gestion de l'entreprise, la réduction des coûts, l'amélioration de la performance des processus, le recentrage sur « le cœur de métier » ; peut-on déterminer les plus pertinentes ?

Sous thème 4 : à, votre avis peut-on considérer comme risques :

La dépendance envers le prestataire ; la perte du savoir-faire et des compétences; les risques d'ordre social, le manque de compétence du prestataire, sa sous-performance...)?

Objectif 4 : déterminer les secteurs, les fonctions ou activités les plus concernées pouvant nous renseigner sur le marché d'externalisation

Consigne 4 : « Selon vous, quels sont les secteurs les plus intéressés et les fonctions ou les services les plus externalisables ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : quelles sont **les secteurs et les entreprises** qui peuvent être les plus intéressées (donneurs d'ordre, prestataire de services, bureaux d'étude et de conseil, consultants,...)?

Sous thème 2 : quelles les **fonctions ou sous-fonctions les plus externalisables** : (1) La production, (2) La distribution la logistique et le transport, (3) L'informatique et télécommunication, (4) Les ressources humaines, (5) L'administration et les finances (6) Le marketing et la communication (7) Les services généraux

Sous thème 3 : Pour quelles raisons ? (Manque de maîtrise, de performance, éloignées du «cœur de métier»...)

Sous thème 4 : quelles sont **les limites ou les frontières** à considérer pour les opérations d'externalisation ?

Objectif 5 : connaître le processus de décision d'externalisation et les intervenants.

Consigne 5 : « à votre avis quels sont les acteurs concernés par le processus de décision ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : qui peut décider en internes ? (Direction Générale, Direction des Achats, D. Ressources Humaines ...)

Sous thème 2 : Quelles sont les étapes de ce processus ?

Phase de conclusion

Objectif 6 : proposition d'une démarche à suivre pour maîtriser et réussir le management de l'externalisation dans les entreprises industrielles

Consigne 6 : « Quelle est, d'après vous, en terme de démarche, la stratégie qu'il y a lieu de préconiser pour maîtriser le management de l'externalisation dans une entreprise de votre secteur ? »

Sous thème de relance :

Sous thème 1 : quelles sont les **étapes pertinentes** d'une opération d'externalisation ?

Sous thème 2 : peut-on estimer le temps nécessaire à la préparation ?

Sous thème 3 : quelles sont les **dimensions d'ordre organisationnelles et sociales** à considérer ?

- L'intégration du personnel et relations avec les partenaires sociaux ;
- La gestion des changements et résistances au changement ;
- L'évolution des compétences du personnel « externalisé » ; l'acquisition de compétences apportées par le prestataire ?

Sous thème 4 : comment peut-on élaborer **le contrat** ou le cahier des charges ?

- La durée ?
- Les modalités de fixation des prix (fixe, variable,
- Le partage des rôles et responsabilités ;
- Les modalités d'appréciation des performances et résultats, le partage des risques et des bénéfices ?
- Gestion de la sécurité, la confidentialité des informations ;
- La gestion an cas de défaillance, les condition de réversibilité, réintégration et le changement du prestataire ;
- Les évolutions contractuelles

Sous thème 5 : à votre avis quelles sont les critères les plus pertinents pour *le choix du prestataire* : (le coût de l'opération, la culture prestataire, son innovation, sa réactivité et organisation, ses capacités à comprendre les besoins de l'entreprise, esprit de partenariat, ses compétences techniques...)

Sous thème 6 : comment peut-on gérer la phase *post-externalisation* (la mise en œuvre, le co-pilotage, les compétences nécessaires, les éléments de cadrage et les conséquences juridiques, les éléments juridiques de protection du personnel...)

Annexe 2 : Liste des professionnels interviewés

Code	Nom de l'interviewé	Qualité	Organisation
1	Jean Philippe PLANQUES	Directeur de développement	Best Intérim
2	Abdessamad MARHFOUL	Administrateur	ENERGEST
3	Roger FERNANDO	Directeur Général	SRT
4	M. A FAIT	Administrateur	FIDARCO sarl
5	Khalid LAHBABI	Directeur des Ressources Humaines	Groupe CMCP
6	Said FAKKARI	Administrateur	Mortelecque-Services Al Maghreb
7	Ahmed Messaoudi	Chef Dép. relations internationales et partenariat	Chambre de commerce Casablanca
8	Hassan CHARAF	Directeur Général	C.O.S.I.X
9	Nourdine BOUYAKOUB	Directeur de la Bourse Nationale de Sous-traitance et de Partenariat	BNSTP
10	Nour-Eddine.ROUDAB	Directeur Adjoint	EUREST
11	El Mehdi Daoudi	Président de l'Association Marocaine de Développement de la maintenance	AMDM
12	Abderrahmane SERHIR	Directeur Technique	CARNAUD MAROC
13	Mohamed TALAL	Directeur Général	La Voie EXPRESS
14	Abdelahad FASSI-FIHRI	Directeur Général	IMEG
15	Mustapha ELKHAYAT	Président de l'Association Marocaine de Logistique	AMLOG
16	Mustapha OUAALI	Directeur Adjoint Maintenance & externalisation	OCP
17	Driss ALAOUI	Directeur Général	Call Center PARTNERS
18	Taïeb DEBBAGH	Directeur Général	CONSEILIUM
19	Hassan BURI	Division support Logistique	ONE
20	Abdelali ABID	Professeur/expert logistique Industrielle	ESITH

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Pos	Entreprises (MOA)	Prestataires (MOE)	Activité externalisée	Année	Montant	Raisons/Objectifs de l'externalisation	Durée	Date*
1	Entreprises industrielles	RMO, d'ADIA et d'ADECCO (filiales de grandes entreprises)	Sécurité, gardiennage, nettoyage, formation, Intérim (gardiennage, surveillance...), recrutement (secrétaires de direction, comptables, techniciens...),	1992		Au Maroc, les premiers marchés des sociétés d'intérim ont été les filiales des grandes entreprises multinationales françaises, habituées à recourir au travail temporaire. > L'intérim est un moyen légal qui répond au besoin de flexibilité et de souplesse , recherché par les entreprises. > La fonction de service commence à se développer pour les mêmes raisons		31/12/92
2	ONE	PME-PMI marocaines	La sous-traitance de la maintenance et des fournitures	1996		> Bénéficier de la meilleure qualité de prestation au meilleur prix. > Moyen d'adaptation des moyens aux besoins (Cas de l'entretien des centrales : où les travaux en volume et en durée sont ponctuels et concentrés sur une très courte période. La sous-traitance est le meilleur moyen d'éviter le sureffectif et l'investissement peu rentable)		26/9/96
3	Lydec (Lyonnaise des Eaux de Casablanca)	Xerox Maroc	la gestion des documents (documents sur papier, et électroniques)	1999				14/5/99
4	Les hôteliers (La Tour Hassan Méridien à Rabat, Diwan Sofitel, Hilton.)	Prestataires sous-traitants spécialisés	La restauration, sécurité, frigorification, blanchisserie et le pressing..	Permanent		> Réduction des coûts (la blanchisserie nécessite des investissements lourds et une main-d'œuvre) dont les charges figurent sur le bilan de l'hôtel quel que soit le taux de remplissage)		19/5/00
5	Des loueurs de voitures, des groupes de distribution, concessions publiques qui gèrent leurs flottes de véhicules	UNICA (l'Union Industrielle et Commerciale Automobile) du Groupe TRIADE	Maintenance automobile	2000				20/6/00
6	OCP	PME-PMI marocaines	Maintenance	2000		> Intérêt stratégique d'un recentrage sur les activités de base. > L'externalisation est un outil stratégique d'évolution et un mouvement de fond pour la restructuration de l'entreprise : faire face aux départs en retraite; (l'activité maintenance nécessite 45% de l'effectif des directions opérationnelles, soit 9150, dont les 35% (3200) vont partir en retraite dans les 5 années à venir).		1/9/00
7	ONCF	Sous-traitants	Au niveau de l'exploitation: travaux de voirie, nettoyage et gardiennage cédés en (sous-traitance)	2000		> Option stratégique au sein de l'ONCF depuis sa restructuration en 1996: des fonctions sont petit à petit externalisées avec les départs la retraite, > Objectif : recentrage sur l'activité de base et évite les activités en rapport avec la circulation des trains ou la vente des tickets y compris la maintenance et la sécurité. (Exemple: le doublement de la voie Sidi Kacem-Kénitra a été réalisé par une entreprise privée, en sous-traitance)		6/10/00

Source : Adapté à partir des archives électroniques depuis 1990 à 2005 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com,

* Date : date de publication de l'article

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Pos	Entreprises (MOA)	Prestataires (MOE)	Activité externalisée	Année	Montant	Raisons/Objectifs de l'externalisation	Durée	Date*
8	RAM	Sociétés de Gardiennage	Gardiennage	2001				28/1/01
9	RAM (Royal Air Maroc)	Création de SNECMA Morocco Engines Services s.a.s	Maintenance des moteurs d'avions de la RAM	1999		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Externalisation "Offense": création de conditions soulagement de la maison mère. ➤ Palier à la sous-utilisation de ses infrastructures qui seront exploitées en régime de location par la filiale. 		1/1/02
10	Les hôtels et unités touristiques	Prestataires de services	Sécurité, maintenance (le reste exble: buanderie, nettoyage, stewarding, restauration, animation)	2002		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaliser des économies d'échelle ➤ Se recentrer sur le métier de base qui est le service et le relationnel. 		2/5/02
11	Alcatel Maroc (filiale marocaine du groupe Alcatel)	Alcatel E-Business Distribution Maroc (filiale de Alcatel Maroc)	le pôle distribution et services liés à la téléphonie privée	2002		<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'externalisation de l'activité grand public est un choix stratégique de la maison mère, à l'instar de ses concurrentes dans le monde 		10/6/02
12	le groupe OCP	PME-PMI marocaines	Activités périphériques: la mécanique, l'électricité, le génie civil et les prestations.	2002		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le groupe OCP compte d'ici 2006 externaliser les activités de la maintenance et réorganiser sa structure. (en fonction du rythme des départs naturels à la retraite) 		23/10/02
13	ODEP	Régime collectif d'assurance retraite (RCAR)	Gestion de la caisse de retraite	2002	2,34 milliards de DH			12/12/02
14	Régie des Tabacs	Régime collectif d'assurance-retraite (RCAR)	Gestion de la caisse de retraite	2002	3,43 milliards de DH	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les experts prônent systématiquement l'externalisation du régime des retraites tant le système des caisses est lourd et complexe, et exige d'importantes ressources pour la maîtrise de la gestion. 		12/12/02
15	ONCF	Régime collectif d'assurance-retraite (RCAR)	Gestion de la caisse de retraite	2002	5,84 milliards de DH	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fragilité des caisses internes de retraite, détérioration du rapport démographique global, dégradation du taux de charges moyen (rapport entre les prestations et les cotisations) 		12/12/02
16	CHU IBN ROHD de Casablanca	Prestataires	Le service d'hygiène hospitalière	En projet: Fin 2004		<ul style="list-style-type: none"> ➤ le contrat plan, signé entre le CHU et le ministère des Finances et de la Santé en novembre 2002, couvre la période 2003-2004 ➤ le CHU s'engage à initier ces ensembles hospitaliers aux principes de management moderne et la recherche de la satisfaction des usagers comme priorité 		11/5/04

Source : Adapté à partir des archives électroniques depuis 1990 à 2005 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com,

* Date : date de publication de l'article

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Pos	Entreprises (MOA)	Prestataires (MOE)	Activité externalisée	Année	Montant	Raisons/Objectifs de l'externalisation	Durée	Date*
17	La mairie de Casablanca (l'ex-CUC)	LYDEC	l'éclairage public	2004				24/11/03
18	Unilever Maghreb	Geodis Overseas Maroc	logistique	2004		<ul style="list-style-type: none"> ➤ la réduction des coûts, ➤ La concentration sur leur métier de base et la limitation des investissements et les risques associés 	5 ans.	12/5/04
19	Donneurs d'ordre	GPS, Groupe 4 Falck Maroc, Jamain Baco, RMO Maroc et Adecco Maroc S.A	Sécurité	Permanent		Au regard du contexte international marqué par un regain du terrorisme (11 septembre 2001 à New York, 16 mai 2003 à Casablanca, 11 mars 2004 à Madrid), le marché d'Externalisation au Maroc n'a pas évolué (il n'y a pas eu de nouveaux marchés, la majorité des entreprises externalisent depuis longtemps déjà)		9/9/04
20	Les villages de la médina et de la Palmeraie du Club Med de Marrakech	Cegelec Maroc (à Marrakech, la filiale du groupe français est présente depuis une quinzaine d'années), CA est de 600 millions de DH, L'effectif: 1.200 personnes dont 85 ingénieurs	les activités de maintenance multitechnique (l'entretien, la remise en conformité des installations, l'assistance et l'ingénierie),	2004			3 ans.	24/9/04
21	AL Wataniya	Maroc Connect	La gestion du système d'information (dans le cadre du projet de connexion des agences au système central)	2001		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La compagnie a opté pour un réseau virtuel privé pour des raisons économiques, qualité des prestations et des services ➤ La téléphonie IP très répandue à l'étranger permet une réduction des coûts des communications téléphoniques 	3 ans	7/10/04
22	La chaîne des supermarchés ACIMA	Exel Maroc	Chaîne logistique: gestion de plusieurs maillons	Juin 2005		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mutualiser les surfaces de stockage disponibles "dans les normes strictes de qualité et de compatibilité avec les produits d'Acima", ➤ L'optimisation de l'utilisation des surfaces, des matériels et moyens de transport et des ressources humaines. ➤ Réaliser des économies de coût ➤ Minimiser le risque de rupture des approvisionnements minimisé. 		16/1/05
23	ONE (L'office National d'Electricité)	Une centaine d'entreprises (PME et grandes entreprises)	Les services périphériques : (gardiennage, restauration, surveillance des sites. La maintenance des équipements des centrales ONE	2005				25/3/05

Source : Adapté à partir des archives électroniques depuis 1990 à 2005 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com,

* Date : date de publication de l'article

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Pos	Entreprises (MOA)	Prestataires (MOE)	Activité externalisée	Année	Montant	Raisons/Objectifs de l'externalisation	Durée	Date*
24	ONE (L'office National d'Electricité)	Prestataires	la gestion du parc automobile	2005		L'ONE a recouru à la location longue durée (LLD). ➤ Déléguer la gestion des 2.000 véhicules. ➤ Une étude a permis d'anticiper <u>des gains de 35 à 40% sur le prix de revient</u>		25/3/05
25	ONE (L'office National d'Electricité)	Jeunes entrepreneurs (cadre de conventions avec l'OFPPT)	Sous-traitance des installations électriques de branchement	2004	950 millions de dirhams comme chiffre d'affaire en 2004	Le rôle de l'ONE se limite au contrôle de conformité des installations. ➤ Réaliser des gains dans la qualité du service, la réactivité et la maîtrise des délais. ➤ Décharger l'ONE des lourdes contraintes logistiques.		25/3/05
26	ONCF	Prestataires	Les services périphériques de faible valeur ajoutée premier niveau commun à toutes les entreprises: le gardiennage, la restauration ou la surveillance des sites.	2005		la sous-traitance de la restauration lui a permis de stopper les subventions à cette activité.		25/3/05
27	ONCF	Prestataires	Le bobinage et rembobinage des moteurs. La gestion des carrières, la fourniture et matériel de maintenance du réseau	2005				25/3/05
28	Médiatecom	Un ensemble de PME	La distribution, Le centre relation clientèle (call-centers) et l'installation des réseaux	2005				25/3/05
29	Médiatecom	Telyco Maroc	La logistique	2005				25/3/05
30	Lydec		Services généraux: gardiennage, nettoyage, entretien et maintenance d'installations techniques (ascenseurs, ventilation...), les travaux de réhabilitation d'agences et de la location longue durée.	2005		Flexibilité, valeur ajoutée, maîtrise des coûts	Limitée à 3 ans	25/3/05

Source : Adapté à partir des archives électroniques depuis 1990 à 2005 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com,

* Date : date de publication de l'article

Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc

Pos	Entreprises (MOA)	Prestataires (MOE)	Activité externalisée	Année	Montant	Raisons/Objectifs de l'externalisation	Durée	Date*
31	les professions libérales (médecin, architectes, pharmaciens, notaires, etc)	Bil Consulting	Activités administratives: comptabilité, paie, déclarations salariales, gestion des congés, suivi des assurances sociales	2005		Coût et flexibilité		25/3/05
32	Microsoft Afrique du Nord (filiales des multinationales)		la gestion de la paie, les retraites, l'assurance maladie	2005				25/3/05
34	Groupe CTM	la filiale messagerie du groupe CTM.	Messagerie: opérations d'acheminement, de ramassage de marchandises et de livraison à domicile et location	2000	chiffre d'affaires est de 60 millions de dirhams			1/6/05
35	IMM: Industries Marocaine Modernes; filiale P&G (Procter et Gamble)	Communivers et Dislog	Logistique: distribution dans les grandes villes, et distribution sur site hors grandes agglomérations	2005		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Externalisation de quelques parties de logistique qui ne constituent pas le « cœur de métier » ➤ Création de valeur ajoutée au niveau qualité et réduction des coûts 		1/9/05
33	CHU de Fès	Saïss Environnement (société privée locale)	Gestion (collecte et le traitement) des déchets médicaux	2004		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le projet de loi consacre les articles 38 à 41 à la gestion des déchets médicaux et pharmaceutiques. ➤ L'incinération, la collecte, le transport de ces déchets sont soumis à une autorisation de l'administration qui doit être délivrée pour une période maximale de 5 ans renouvelable. 	5 ans.	20/4/05 A

Source : Adapté à partir des archives électroniques depuis 1990 à 2005 du quotidien l'Economiste : www.leconomiste.com,

* Date : date de publication de l'article

Annexe 4 : Congrès et Forums dédiés à l'Externalisation /Maroc

Pos	Organisateur	Entreprises cibles/parrainage	Nature	Thèmes choisis	Date tenu Congrès	Débats/conclusions
1	ENIM (Ecole Nationale de Industrie Minérale-Rabat)	19 entreprises et organismes publics ont parrainé l'événement (Groupe ONA...)	Forum (espace thématique ou sont échangés des points de vue)	1er Forum, organisé les 1er et 2 juin, sous le thème: "Le service du 3ème millénaire: intégration ou sous-traitance?",	02-juin-00	La logique qui sous-tend le choix: (1) logique financière (la sous-traitance permet d'alléger les charges et de dégager un maximum de profit) (2) logique industrielle. L'externalisation permet: parfois de réduire les cycles de production
2	AMLOG (l'association Marocaine pour la logistique)	Altadis, Exel, Geodis, Maroc Fruit Board..	Déjeuner Débat	L'externalisation de la logistique	26-mai-05	L'externalisation: (1) confier son flux à un spécialiste qui possède de meilleures capacités d'achat permet à la société d'obtenir de meilleures prix. (2) une décision stratégique et non un débarras d'un problème particulier, c'est un partage d'une culture
3	L'Observatoire Marocain de l'Administration Publique	Ministères: Santé, Equipement et transport, Modernisation des secteurs publics, Cabinet de conseil IMEG,	Rencontre des experts	Problématique de l'externalisation dans l'administration publique	29-avr-05	Interrogations liées directement ou indirectement à l'externalisation des activités administratives qui touchent: les structures, les missions, mode d'organisation, coût de fonctionnement, rapport avec le secteur privé: (1) comment développer l'externalisation
4	BNSTP (Bourse Nationale de Soutraitance et de Partenariat)	Exposants de 15 pays réparti sur les quatre continents (industriels, opérationnels dans les secteurs de a sous-traitance, donneurs d'ordre, industriels...) sous parrainage du Ministère de l'Industrie du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Economie	SISTEP 2004 (6 ^e salon international de sous-traitance d'approvisionnement et de partenariat)	L'externalisation un choix stratégique	Du 06-09 Oct. 2004	Exposants, fréquentation des visiteurs, espace partenariat, carrefour donneurs d'ordres, Forum R&D, innovation et technologie;
5	AMDM (Association Marocaine pour le Développement de la Maintenance)	Adhérents à l'association donneurs d'ordre et sous-traitants: AMDM; ONCF, MCI, SAMIR, ONCF, RAM, ONE, OCP, CARNAUD, HOLCIM, QUALITAS, COSUMAR..	Symposium International de la maintenance	Stratégie, externalisation et TIC en maintenance industrielle	Du 07-08 Oct. 2004	Stratégie et meilleures pratiques de la maintenance, les risques industriels, sous-traitance et externalisation, maintenance & TIC
6	LOGIMA	Opérateurs dans le domaine de la logistique	Salon de la chaîne logistique	Conférences sur l'Externalisation: <i>Externalisation de la logistique: avantages et limites</i>	Du 01 au 03-12-2005	

Source : L'ECONOMISTE, OMAP, Economie & Entreprise

Annexe 5: Extraits des entretiens « processus d'externalisation »: entreprises PS4, DO2

Phase	Entreprise DO2 Tendance à la sous-traitance	Entreprise PS4 / Prestataire de services
	Activités de Maintenance industrielle	Services d'infrastructure (restauration)
PHASE PRE-DECISIONNELLE	Démarche (subite) initialisée par le groupe multinational. Dans le cadre de la stratégie TPM	Diagnostic stratégique (diagnostic de l'existant) (opportunités, risques encourus, benchmarking, analyse des coûts) choix de l'activité à externaliser, nécessité de maîtrise des coûts en interne,
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnostic interne, analyse des unités externalisables ➤ Prospection des prestataires potentiels ➤ Négociation avec des prestataires sur 3 à 4 unités à externaliser (études, communication, discussions sur les moyens matériels et techniques) ➤ Etude technique, économique, organisationnelle ➤ Etude humaine et sociale (essaimage, départ en retraite négociée, intégration des autres unités de l'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prospection du marché ➤ Etude technique : qualité des services ➤ Etude économique : analyse des coûts avant et après l'externalisation ➤ Réalisation d'un benchmarking, ➤ Etude humaine et sociale : aider le personnel à la création d'entreprises, négocier l'intégration partiel du personnel par le prestataire ➤ Communication et négociation avec le personnel ➤ Définition des objectifs et des cibles
PHASE DE MISE EN ŒUVRE	Décision d'externalisation revient au groupe à la base de la réflexion interne, L'externalisation concerne les fonctions pour lesquels les prestataires existent	Décision revient au dirigeant en terme de temps et attentes : la qualité de service, réduction des coûts, Décision si la stratégie d'externalisation est en mesure d'optimiser les coûts, avec un minimum de risques
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboration des cahiers des charges. ➤ Test et essai des prestataires ➤ Spécialisation par unité en fonction des tests 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Appel à des cabinets spécialisés pour aider à établir un benchmarking et monter le cahier des charges. ➤ Appel aux services d'avocat ou juriste pour assurer le montage juridique ➤ Choix du prestataire (structure, stratégie développement, relation client, appartenance à un groupe) <p>Prévoir des conditions de rupture du contrat en cas de non réalisation des objectifs fixés</p>
PHASE POSTEXTERNALISATION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Constitution d'un bureau de méthodes, chargé des contrôles à la réception, intermédiaires, et durant l'évolution de l'exécution prestation chez le prestataire ➤ Evaluation permanente des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arrêter des indicateurs de performances, et prévoir des revues de résultats périodiques,

Annexe 5 : Extraits(résumés) des entretiens, le processus d'externalisation : entreprises AP4 et DO4

Phase	Organisation AP4	Entreprise DO4/ Donneur d'ordre
	Développement de la logistique	Externalisation de la maintenance
PHASE PRE- DECISIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un diagnostic interne et externe (il faut tout d'abord connaître soi-même, quelle organisation, quel système d'information, tableau de bord ? 	<p>Indexation du rythme d'externalisation en fonction des :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Départs à la retraite et redéploiements de effectifs ▪ Economies attendus, ▪ Capacités de du marché national ▪ Essaimage stratégique par l'externalisation des activités ▪ Politique d'externalisation progressive, et généralisation autour de 30% de l'activité si le succès se confirme d'année en année.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Déterminer les activités externalisables, étudier cas par cas, les avantages et les inconvénients, ➤ Déterminer les coûts directs et les coûts cachés de l'activité ➤ Si l'activité n'est pas stratégique comme le nettoyage, service général..., l'externalisation devient à la limite automatique, ➤ Si l'activité est stratégique, réfléchir. Examiner la confidentialité dont le manque peut aboutir à une rupture de contrat 	<p>Processus de décision très long avec des études préliminaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Etudes des risques liés à l'externalisation (perte de savoir et dépendance du sous-traitant) :</u> ➤ Le risque de la dépendance vis-à-vis du sous-traitant est surmonté par le choix d'une externalisation partielle ➤ Si l'activité est banale (restauration) : élaborer un cahier des charges ➤ Si l'activité est semi stratégique : on peut les traiter par des contrats à long terme (sur 3 à 4 ans) ➤ Si l'activité est très proche du cœur de métier : là il faut un partenaire solide dépendant fortement de l'entreprise : externalisation par filialisation, <p>Processus décisionnel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Constitution d'équipe de réflexion sur la stratégie d'externalisation</u> 2. <u>Dessiner les métiers potentiellement externalisables</u> : quels sont nos métiers ? quels sont les métiers potentiellement externalisables ? 3. <u>Réflexion sur l'existence de partenaires</u> : mener une prospection au niveau national ; pour situer les entreprises les plus importantes qui peuvent réaliser l'activité (minimum 3) 4. <u>Evaluation des entreprises</u> : selon plusieurs types d'évaluations : Des visites, Evaluation à la base des travaux déjà réalisés en interne, Des essais, commencer par des petits contrats, et petits marchés 5. <u>Evaluation technico-économique</u> en commission, de l'activité : coût en interne, déployabilité ou non du personnel qui travaille sur cette activité. (Les départs à la retraite. Sont étudiés en commission, le licenciements ne sont pas acceptables pour les entreprises publiques) 6. <u>Elaboration des cahiers des charges et un appel d'offres.</u>
PHASE DE MISE EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recueil d'informations avec appel à des experts, envisager des scénarios, ➤ Elaboration d'un cahier des charges bien étudié ➤ Implication dans la stratégie de l'entreprise et sa vision stratégique. ➤ Tenir compte des risques liés à cette stratégie ➤ Existence de l'esprit de partenariat, entre les deux partenaires (donneur d'ordre et prestataire de service). Il faut dans ce cadre un véritable partage des informations et une confiance mutuelle. 	<p>Une décision conjointe : entre celui qui détient l'activité et la cellule chargée des études sur l'externalisation : les activités cibles sont choisies en fonction de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Départs à la retraite ▪ Economies attendus, ▪ Capacités de du marché national <ul style="list-style-type: none"> ➤ l'OCP est une entreprise citoyenne attend aussi à ce que le sous-traitant, soit structuré et performant. Une E qui se développe, qui forme son personnel, qui fait à attention la démarche qualité et à l'environnement ; ➤ Communication en interne pour faire faire vivre le contrat car généralement ceux qui ont fait le contrat ne sont pas ceux chargés de sa gestion
PHASE POSTEXTERNALISATION	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupe de pilotage et suivie de gestion des fonctions externalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'ingénierie et la veille de l'activité externalisée, est gardé en interne

Annexe 5 : Extraits (résumés) des entretiens, le processus d'externalisation : entreprises PS5 et DO5

Phase	Entreprise PS5	Entreprise DO5/ Donneur d'ordre
	centre d'appel et gestion de la relation client	Externalisation des service généraux et la maintenance industrielle
PHASE PRE- DECISIONNELLE	<p>Le processus de vente peut être examinée en vue d'une externalisation, en fonction de la maîtrise du client :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'avant vente : en phase de qualification des prospects ▪ Télévente ou vente par correspondance, (assurances) ▪ Les services après vente <p>Les préalables à l'externalisation : Véritable mise à niveau Capacité à se réorganiser Organisation et maîtrise des process Levée des barrières psychologiques de la sécurité des informations, Orientation qualité</p> <p>Processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Distinction avec compréhension des métiers de base et métiers annexes dans l'entreprise ➤ Analyser le degré de maîtrise des fonctions en terme de process (savoir-faire, savoir concrétiser, connaissance de la traçabilité et maîtrise des coûts. ➤ Consulter des spécialistes, et regarder comment ça se passe, ➤ On fait un bilan et un cahier des charges, 	<p>Permettrait au personnel d'être plus performant en se concentrant sur son métier de base (Production transport et distribution de l'énergie électrique)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche de la qualité de service et délais ▪ Recherche de la performance et la réduction des coûts <p>Processus avec phase préparatoire d'environ un an. (Le processus formalisé est en cours d'élaboration).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer une entité capable de de réaliser des études de faisabilité d'externalisation, examen des difficultés avec les opérationnels ➤ Faire des propositions à la direction <p>Processus décisionnel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Identification et connaissance claire des besoins d'externalisation.</u> 2. Voir ce que font les autres dans ce domaine. 3. Examiner les possibilités du marché. 4. S'approcher des prestataires. 5. Définition d'un cahier des charges d'externalisation. <p>Parallèlement aux actions, mettre en place une organisation et des interlocuteurs pour suivre la prestation.</p>
PHASE DE MISE EN OEUVRE	<p>Choix du prestataire en fonction des critères :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtrise du métier, pur éviter le risque d'apprentissage, 2. La solidité financière (analyse financière). 3. L'organisation et le style de management, certification, 4. Capacité d'apprentissage : une organisation est apprenante, formation continue, <p>Contractualisation :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Définir l'étendu de la prestation (les frontières et les périmètres de ce qui va être sortir) 2. Définir le niveau de service, ou de qualité si il y a production ? 3. Paramétrer par des pénalités : des bonus et des malus. (inscrire l'Outsourcing dans une logique de partenariat). Capacité d'intégration dans la durée en partenariat avec l'entreprise 	<p>La décision prise par la Direction:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Le personnel sera internalisé</u> et reconverti à d'autres fonctions moyennant de la formation <p>Choix du prestataire selon des caractéristiques intrinsèques : professionnalisme, assise financière solide, expérience et références dans le domaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contractualisation pour une durée qui varie entre 3 et 5 ans (renouvelable, après cinq il faut refaire la démarche. capitaliser l'expérience eu, recherchant de l'amélioration)
PHASE POSTEXTERNALISATION	<p>Gestion post-externalisation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Etablissement des procédures claires de la cession et de la relation, 2. Le contrat c'est autre chose, nous on parle de ce qui est opérationnel, 3. Détermination les responsabilités claires, les « single point of contact » : ou des chefs de projet de chaque côté, qui sont identifiés et qui ont l'autorité. 4. Suivi par Tableau de bord de tout ce qui est contractuel, et évaluation du partenaire <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablir des procédures de cession de la relation, 	<p>L'entité de suivi de l'externalisation veille à l'organisation et l'adaptation du prestataire (éviter le phénomène de rejet de la part des opérationnels) les possibilités de réversibilité et de réintégration sont aisées (eu égard à la taille de l'ONE et la nature des prestations)</p> <p>Fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accompagnement du prestataire ➤ Recueil des informations du terrain ➤ Analyses pour pouvoir s'assurer de la rentabilité des opérations, par rapport aux estimations et des promesses de réalisation.

Annexe 6 : Chaîne des valeurs de Porter et Externalisation

La notion de **chaîne de valeur** a été présentée par **Michael Porter** dans son ouvrage L'avantage concurrentiel (InterEdition, 1986). Elle permet de distinguer les éléments de base de l'activité de l'entreprise des fonctions supports.

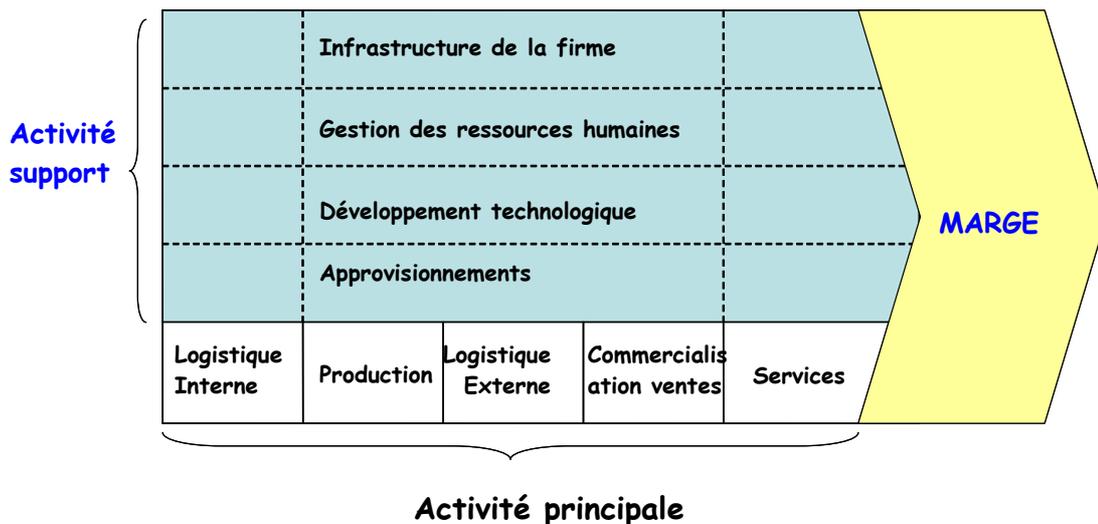


Figure : La chaîne-type de valeur

(Source : M. PORTER, l'Avantage concurrentiel, InterEdition, 1986)

La chaîne des valeurs est définie comme un enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché. Il s'agit alors de décomposer l'entreprise en activités stratégiquement importantes pour appréhender leur impact sur les coûts et la différenciation. Le diagnostic et l'analyse détaillée autant des composants, que des liens entre elles, de cette chaîne permet :

- Connaître à chaque stade le niveau de contribution apporté en coût et différenciation
- Mettre en évidence les activités clés à forte contribution, par rapport aux concurrents.
- Connaître la stratégie à adopter et le positionnement concurrentiel dans le secteur.

Porter distingue neuf catégories génériques d'activités réparties en : activités principales et activités de soutien :

Les activités principales: (en nombre de cinq : La logistique interne, La production, La logistique externe, La commercialisation, Les services) ce sont les activités opérationnelles de base, entraînées par la création matérielle, la vente et le transport jusqu'au client.

Les activités de soutien: (en nombre de quatre : l'approvisionnement, le développement technologique, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de la firme). Il s'agit des activités fonctionnelles qui concernent l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la

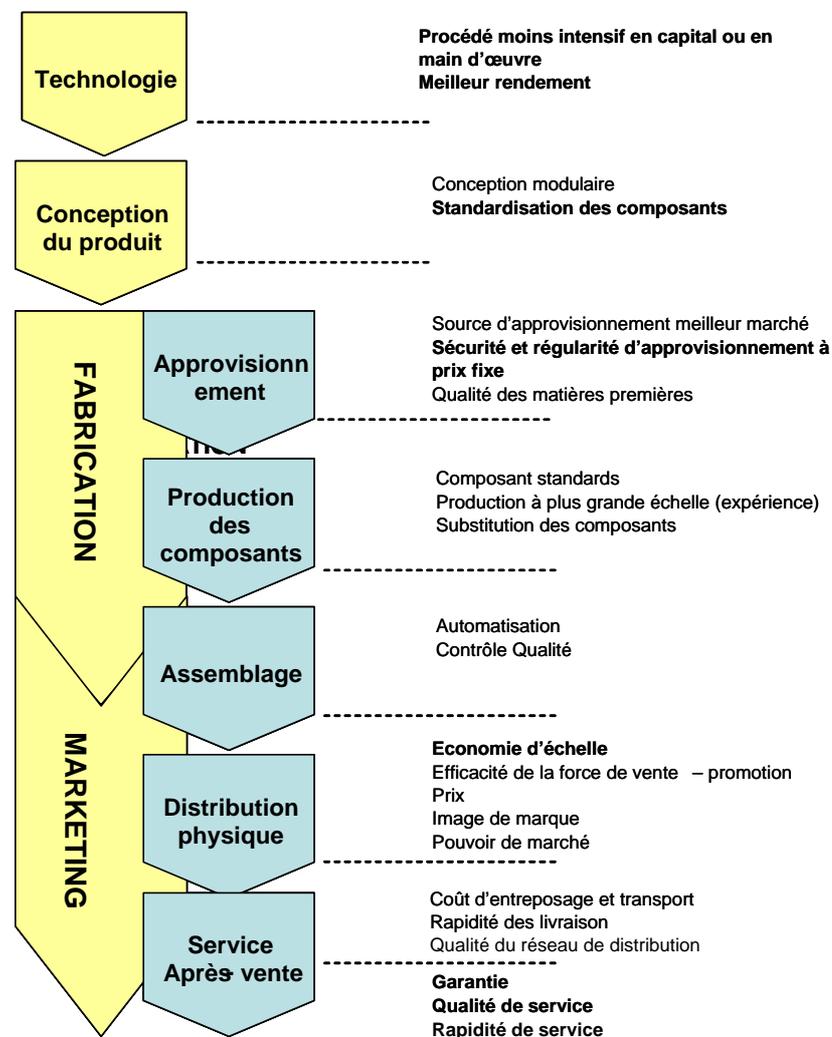
coordination des activités.

L'optimisation de la chaîne des valeurs.

Une entreprise qui recherche à construire son avantage concurrentiel et compétitif en optimisant les fonctions élémentaires de sa chaîne des valeurs.

Cette «... compétitivité peut être recherchée en analysant pour chaque fonction élémentaire de la chaîne les sources d'avantage concurrentiel accessible à l'entreprise....Chaque fonction élémentaire doit être analysée dans sa propre logique stratégique. [...] ¹⁴⁸ ». A la base de cette optimisation et dans un souci de rationalisation et de flexibilité, l'entreprise doit identifier les activités source d'avantage concurrentiel des activités moins compétitives qui peuvent faire l'objet de l'**externalisation**.

L'optimisation fonctionnelle : Source : M. SALLENAVE, Direction générale et stratégie d'entreprise, Edition d'Organisation, 1984



¹⁴⁸ DETRE J.-P. 'Dir., *STRATEGOR Politique Générale de l'entreprise*, Paris, éd. Dunod, 1997, p48-49.

Annexe 6: Glossaire Outsourcing

Terminologie liée à l'Outsourcing

Terme Français	Terme Anglais	Définition ¹⁴⁹
Externalisation de fonction	<i>Managed Services</i>	L'externalisation de fonction consiste à confier à un partenaire spécialisé une fonction essentielle à la vie de l'entreprise, mais extérieure à son coeur de métier. Très répandue pour la gestion de la sécurité, elle est délivrée par les MSSP (Managed Security Services Providers) pour la gestion à distance des pare-feu, VPN, routeurs/switchs, détection d'intrusion, VAM (administration des tests de vulnérabilités), Anti-virus etc..
FAH - Fournisseur d'Application Hébergée	<i>ASP - Application Service Provider</i>	Fournisseur d'applications standard accessibles en ligne. La prestation est payable à la transaction ou au forfait ; elle inclut la location du logiciel, sa maintenance et sa mise à disposition.
Hébergement d'applications	<i>Application Hosting</i>	Hébergement d'applications dédiées sur les ordinateurs d'un prestataire. Peut être associé à un contrat de maintenance des applications (infogérance applicative).
Infogérance applicative	<i>Application Outsourcing</i>	Gestion, exploitation et maintenance d'une application en environnement dédié. Le prestataire s'engage sur l'efficacité des processus concernés. La "tierce maintenance applicative" est incluse dans la mission du prestataire.
Infogérance informatique	<i>IT Outsourcing</i>	Gestion et exploitation par un prestataire de services de ressources informatiques (matériels et réseaux) édités ou partagés. Celles-ci peuvent être physiquement localisées chez le prestataire.
Services de traitement	<i>Processing Services</i>	Prise en charge mutualisée d'un processus ou ensemble de processus par un prestataire qui l'automatise et s'engage sur son efficacité. Le service est facturé à la transaction ou à l'unité d'oeuvre. Dans le domaine de la paie, le prestataire s'engage sur la ponctualité et la conformité des bulletins aux données fournies.
Sous-traitance	<i>Sub-contracting</i>	La sous-traitance consiste à confier à un prestataire de service une opération ou un ensemble d'opérations ponctuelles, spécifiées par un cahier des charges. L'engagement du prestataire se limite à la conformité au cahier des charges des moyens mis en oeuvre
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i>	Coût total de possession : analyse du coût complet d'une solution incluant actifs, gestion (réseau, systèmes, stockage) support, développement et communication.

¹⁴⁹ MEDEF- Guide SSI -Fiche 10-Externaliser la mise en oeuvre et la maintenance des politiques de sécurité
17 janvier 2005

Conclusion générale

La synthèse du mémoire

Les apports du mémoire

Les limites du mémoire

Les perspectives de prolongements du mémoire de recherche

La synthèse du mémoire

Le présent mémoire de recherche a été préparé durant les années universitaires 2004-2005 dans l'optique d'obtenir le Diplôme du Cycle Supérieur de Gestion de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, sous le thème :

« Quelle démarche pour l'externalisation : une approche exploratoire »

Idée et motivations pour le sujet de recherche

Depuis des années nous constatons un besoin croissant en externalisation et sous-traitance dans les entreprises industrielles. Particulièrement, l'entreprise ou j'exerce actuellement, se trouvait engagée dans un large programme de restructuration qui comprenait des actions d'externalisation d'activités non stratégiques (2003). Dans ce cas spécifique il faut signaler l'échec imminent d'un dossier d'externalisation d'une activité liée à la production.

C'est de ce fait là qu'a germé l'idée de travailler sur un projet d'externalisation dans le cadre des études à ISCAE. L'idée s'est confirmée en constatant le manque des études consacrées à la problématique d'externalisation dans le contexte marocain. Le choix est porté ainsi sur ce sujet pour plusieurs raisons, dont les plus importantes peuvent être résumées en cinq points :

6. C'est un sujet d'actualité.
7. Un sujet pertinent dans la mesure où, à notre connaissance, aucune étude relative au contexte marocain, ne lui correspondait.
8. C'est un sujet qui a un caractère managérial et relève du management stratégique de l'entreprise. Ce qui entre parfaitement dans le cadre de formation de manager au CSG/ISCAE.
9. Peut contribuer à la compréhension de l'externalisation et éclairer sur ses pratiques et son développement au Maroc.
10. La recherche sur l'externalisation des activités (la fonction maintenance industrielle et multitechnique en particulier) peut être d'une grande utilité personnelle dans une perspective de création d'une entreprise spécialisée dans les services de maintenance industrielle liés à l'industrie.

Pourquoi un sujet sur l'externalisation ?

Dans un environnement économique international en perpétuel changement où la concurrence est de plus en plus acharnée, les entreprises dans les pays développés ont une tendance forte à se spécialiser en se recentrant sur leur métier de base. Dans leur course au développement, elles délèguent progressivement une partie de leur activité au profit des entreprises prestataires spécialisées. C'est le puissant mouvement de la stratégie ***d'Externalisation***.

L'externalisation qui peut être définie comme le fait de confier à un prestataire extérieur une activité réalisée d'ordinaire en interne, n'est pas un phénomène nouveau. Plus connu sous le terme anglophone « Outsourcing », l'externalisation est un sujet qui a été largement traité dans la littérature. Depuis plusieurs années, de nombreux auteurs travaillent sur la question de l'externalisation, toutes fonctions confondues. Dans le cadre purement théorique, deux approches sont particulièrement utiles pour mieux comprendre ce phénomène : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource (Barthélemy 2004).

Aujourd'hui la pratique de l'externalisation devient plus mature. Le constat qui se dresse immédiatement, en adoptant une des stratégies d'externalisation, c'est que cette nouvelle orientation est motivée par les avantages qu'elle présente sur le plan stratégique, mais aussi elle a également des bénéfices sur le plan tactique tel que la réduction et la maîtrise des coûts, l'allègement des fonds propres et la génération du cash. Etc. Passant progressivement des activités de base vers les activités stratégiques et critiques, l'externalisation ne peut se limiter à la logique de recherche immédiate d'économie, mais devrait s'inscrire dans une logique de motivation stratégique de se concentrer sur le « cœur de métier »,

Toutefois externaliser une fonction ou une activité n'est pas une décision aisée. Les risques liés à cette stratégie sont aujourd'hui identifiés. Ils sont d'ordre organisationnels, sociaux et financiers. En effet sont souvent cités en priorité les risques de sous-performance, de dépendance envers le prestataire, de perte du savoir-faire et des compétences et des risques sociaux graves. Une externalisation induit nécessairement un changement organisationnel au niveau de toute l'organisation, puisqu'à la base l'entreprise recherche l'allègement des structures et des effectifs.

Au Maroc, les entreprises semblent suivre un peu cette tendance qui est appelée à se

développer davantage, avec les accords de libres échanges contractés avec l'Union Européenne et les Etats-Unis. Parmi les donneurs d'ordre marocain l'OCP (l'Office Chérifien des phosphates) par exemple, cité comme modèle de donneur d'ordre local engagé dans l'externalisation, a emprunté depuis 1996 cette voie de l'externalisation en déclenchant son «programme de maintenance» basé sur la sous-traitance au profit des sous-traitants PME et PMI. Le Maroc semble être en passe de devenir un marché d'externalisation pour les entreprises aussi bien locales qu'étrangères compte tenu de ses atouts économiques et politiques. Les récentes rencontres d'experts dédiées à ce sujet, pour ne citer que le 6^{ème} salon International de Sous-traitance et de Partenariat (SISTEP- du 06 au 09 Octobre 2004 à Casablanca), qui a tenu ses travaux sous le slogan « l'externalisation un choix stratégique », semblent confirmer la tendance du marché de l'externalisation.

Ce phénomène de transfert d'activité prend des dimensions au point d'intéresser l'Administration qui compte également se recentrer sur ses missions principales de secteur public à la lumière du nouveau rôle de l'Etat. Le contexte marocain se trouve aujourd'hui favorable à la généralisation de la pratique de l'externalisation dans le cadre de la modernisation initiée par les différents départements ministériels. En témoigne de cette importance les différents ateliers de réflexion, organisés avec le concours du Ministère de la Modernisation des secteurs Publics courant l'année 2005, sur la problématique d'externalisation des activités administratives.

Toutefois faute d'avoir correctement évalué les risques liés à l'externalisation, de grandes entreprises ont pu souffrir des effets aussi inattendus que pervers de leur stratégie. Ici et là, on signale de multiples échecs constatés confirmant que l'externalisation peut causer des préjudices et des dysfonctionnements aux entreprises qui y recourent, lorsqu'elle n'est pas précédée d'une étude économique et de faisabilité, n'est pas conclue dans les normes et dans le cadre d'une démarche globale assurant la maîtrise de son management.

Rappel de la problématique

A l'instar des expériences réussies, l'externalisation peut être pratiquée comme option de gestion au service la flexibilité et l'adaptabilité des entreprises dans le contexte marocain. Cependant des interrogations, directement ou indirectement liées à l'externalisation, peuvent être posées à priori vu la carence des travaux et recherches ayant abordé la pratique de cette stratégie dans les organisations marocaines. Ces

interrogations se rapportent à : la définition donnée à ce phénomène, ses facteurs de développement, ses opportunités et risques liés, son impact sur l'organisation, ces facteurs clés de succès, etc. C'est pourquoi notre étude se veut avant tout exploratoire, où nous cherchons à comprendre le phénomène d'externalisation de manière globale dans les entreprises industrielles. Différentes interrogations étaient soulevées au départ :

- ✚ Quelle est la perception des managers marocains par rapport à la stratégie d'externalisation ?
- ✚ Quels sont les avantages et les risques liés à l'externalisation ?
- ✚ Quelles sont les fonctions ou les activités les plus externalisables ?
- ✚ Quel processus mettre en place pour maîtriser le management d'externalisation dans les entreprises industrielles ?

Au fur et à mesure de l'avancement des travaux de recherche s'est dégagée la problématique centrale de construire ou non une **démarche d'externalisation** adaptée au contexte des entreprises industrielles au Maroc.

Déroulement de la recherche

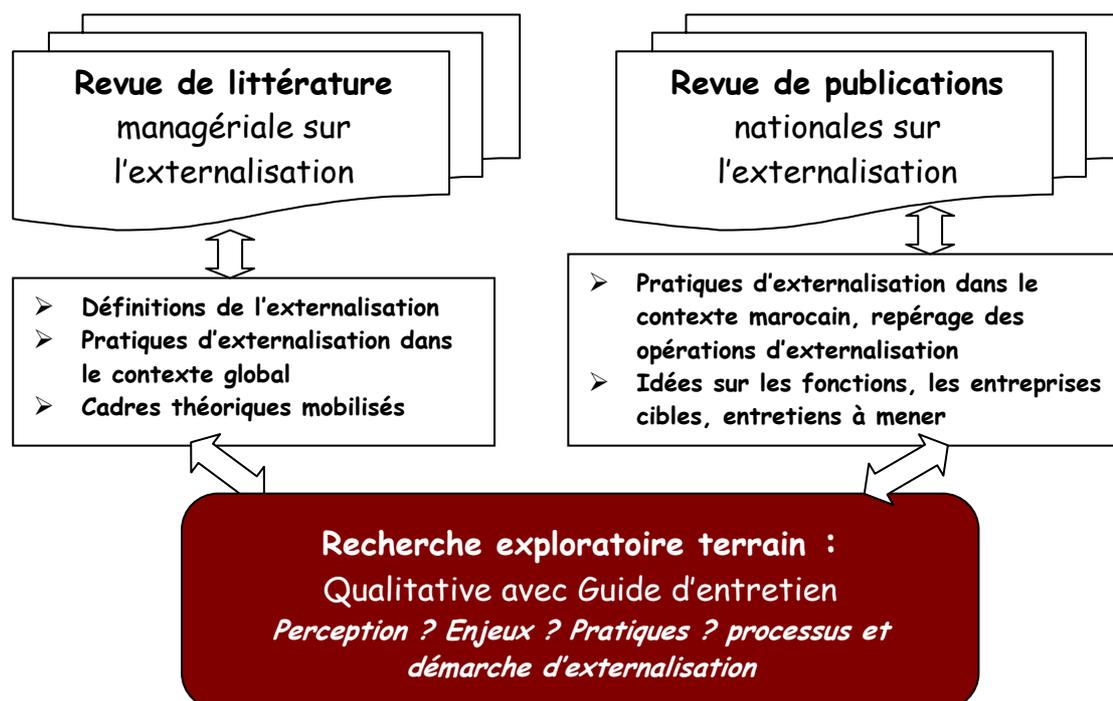
Trois périodes clefs, qui caractérisent le déroulement de notre recherche, ont donné lieu à une ossature formée de trois composantes principales :

Revue de littérature managériale : formée d'une documentation variée, composée : des ouvrages spécialisés, diverses communications, et articles de recherches académiques ayant traité divers aspects de la problématique d'externalisation.

Revue de publications nationales : Les articles parus dans la presse généraliste marocaine nous semblent être, à priori, de bons indicateurs de l'existence des opérations d'externalisation. Le fait de situer les intervenants, et connaître l'ampleur des pratiques d'externalisation au Maroc, nous a donné des idées sur les éléments essentiels de notre recherche ; le guide d'entretien et les l'échantillon cible des managers à interviewer.

Recherche exploratoire terrain : à l'aide des méthodes de recherche qualitatives, nous avons mené 20 entretiens semi-directifs. Au niveau de la grille thématique nous avons intégré également les conclusions issues des travaux de 3 congrès réservés à la problématique d'externalisation auxquels nous avons assisté, et ce pour enrichir les idées de l'analyse thématique.

La démarche de la recherche



Plan du mémoire

Il est entamé par un résumé qui exprime en une page tout le travail mené dans le cadre de ce mémoire de recherche. Une introduction générale permet ensuite de positionner l'objet, la problématique et les objectifs ainsi que les motivations pour le thème de recherche sur « l'Externalisation ».

Le plan du mémoire est articulé autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre traite l'approche théorique de l'externalisation s'appuyant sur une large revue de littérature dans le but d'avoir une culture globale permettant d'assimiler cette notion. Ce chapitre s'articule autour de deux sections principales :

- La première section a pour objectif de présenter des définitions les plus courantes dans la littérature de l'Externalisation afin d'appréhender ce phénomène et le situer par rapport à d'autres concepts similaires qui sont fort nombreux prêtant à confusion. La typologie de l'Externalisation nous apportera plus de détail pour affiner cette notion.
- La deuxième section évoque de manière très succincte l'état de l'art en s'étayant sur la recension des cadres théoriques les plus mobilisés dans la littérature pour expliquer l'externalisation. L'étude nous fera ressortir les principales idées

théoriques, liées à la problématique, qu'on peut comparer à d'autres idées qui découlent de la réalité.

Le deuxième chapitre dresse quelques pratiques de l'externalisation. Il est constitué de trois sections :

- La première section place l'externalisation dans un contexte historique pour montrer l'évolution organisationnelle des stratégies adoptées par les entreprises en l'occurrence ; de la stratégie d'intégration verticale à la stratégie d'externalisation.
- La deuxième section rend compte de la pratique de l'externalisation dans le contexte étranger. Certaines données permettront d'apprécier l'ampleur et la tendance de cette pratique. Au stade de ce chapitre nous pensons compléter une culture et une documentation nécessaire pour aborder la problématique des processus d'externalisation dans le contexte marocain.
- La troisième section réservée au contexte marocain, dresse un constat sur la pratique d'Externalisation en se référant aux différentes publications dans la presse nationale à ce sujet. Dans ce cadre nous allons prêter attention à deux fonctions : la Maintenance et la Logistique qui tendent à émerger comme fonctions stratégiques potentiellement externalisables. C'est pourquoi nous allons présenter une mise au point globale sur la relation de sous-traitance industrielle évoquée principalement lorsqu'il s'agit de l'externalisation de la fonction maintenance industrielle. Le point sur la fonction Logistique apportera un complément quant au potentiel et l'essor de l'externalisation de cette fonction au Maroc.

Nous établissons dans le **troisième chapitre** l'architecture et le cadre conceptuel retenus pour cette recherche. Deux sections seront évoquées :

- Dans la première nous tentons de cerner le positionnement méthodologique et les outils qui seront mobilisés pour guider le travail de recherche. Elle expose en fait la démarche qualitative exploratoire qui sera suivie ; de la codification des entretiens à la synthèse du diagnostic passant par la grille d'analyse thématique.
- La deuxième section dresse la démarche de conduite de la recherche terrain à la base du guide d'entretien pré-confectionné ; de la phase « *constitution de l'échantillon cible soumis à l'analyse* » à la phase « *recueil de données* ».

Le quatrième chapitre présente les résultats de la recherche exploratoire et les conclusions de l'outil « enquête par entretiens ». Il s'articule autour de trois sections :

- Dans la première nous rendons compte de l'étendue de la recherche réalisée au niveau du terrain et une synthèse sous forme de grilles par thème pour les besoins de l'analyse thématique.
- La deuxième section présente l'ensemble des résultats et leurs synthèses. Par thème et sous-thème, les principales idées seront analysées et interprétées.
- La dernière section développe les résultats du diagnostic global, ainsi que ceux issus de l'analyse comparative confrontant idées pratiques avec les référentiels théoriques évoqués dans le premier chapitre.

En guise de conclusion générale nous tentons de synthétiser les résultats de la recherche. Nous proposons de rappeler la problématique et la méthode de la recherche utilisée puis nous indiquons les éléments de réponse à la problématique centrale et aux questionnements liés.

Enfin nous faisons le point sur les apports et limites de la recherche pour aborder les perspectives de prolongement du travail de recherche.

Le plan de mémoire

Introduction Générale : Présentation du thème de recherche		
		
CHAPITRE 1 : Approche théorique de l'Externalisation		
Section 1 <i>1.1. Définitions du concept</i>	Section 2 <i>1.2. Approche théorique</i>	
CHAPITRE 2: Pratiques d'externalisation		
Section 1 <i>2.1. Evolution organisationnelle : de l'intégration à l'Externalisation</i>	Section 2 <i>2.2. Constat et pratiques d'externalisation dans le contexte global</i>	Section 3 <i>2.3. Constat et pratiques d'externalisation dans le contexte marocain</i>
CHAPITRE 3: L'architecture de recherche		
Section 1 <i>3.1. Méthodologie de recherche</i>	Section 2 <i>3.2. Recherche exploratoire terrain</i>	
CHAPITRE 4 : L'analyse et synthèse de diagnostic		
Section 1 <i>4.1. Analyse thématique</i>	Section 2 <i>4.2. Synthèse de diagnostic et résultats</i>	Section 3 <i>4.3. Processus d'externalisation</i>

Revue de littérature et publications:

Quelle approche théorique de l'externalisation ?

Nous avons essayé, en premier lieu d'apporter des précisions sémantiques du concept l'externalisation pour répondre aux multiples questions posées et dissiper les confusions qui entourent le phénomène. En terme de définition, nous avons identifié deux approches qui paraissent à la fois complémentaires et représentatives :

La première approche plus générale (MEDEF, Ernst & Young, 2002) définit l'externalisation comme le transfert de gestion de fonctions ou d'activités à des prestataires spécialisés pour une durée pluriannuelle. La seconde approche plus restreinte (Barthélemy, 2004) et (Fimbel, 2002), précise le fait que l'activité était internalisée et pourra être transférée avec ses moyens matériels et/ou humains

Pour éviter les incompréhensions et les éventuelles utilisations abusives du mot externalisation nous avons passé en revue d'autres concepts similaires : sous-traitance, essaimage stratégique, gestion déléguée des services, filialisation, délocalisation, intérim. Nous avons conclu que l'ensemble de ces concepts garde en commun, avec l'externalisation : les notions de transfert d'activité, pour une durée déterminée, en conservant le contrôle par la relation contractuelle.

Le développement d'une typologie de l'Externalisation, selon la proximité avec le « cœur de métier », le mode d'organisation interne/externe ou la localisation géographique de l'entreprise, a fait ressortir d'autres notions plus fines tel que l'externalisation classique Vs stratégique ou externalisation Inshore Vs Offshore.

Présenter succinctement l'état de l'art en s'étayant sur la recension des cadres théoriques les plus utilisés pour expliquer l'externalisation, était notre deuxième objectif fixé. Pour cela nous avons mobilisé une large revue de littérature qui a permis de recenser les fondements théoriques à fortes implications sur l'externalisation.

Trois cadres théoriques sont exposés à savoir :

- *La théorie des coûts de transaction* vue comme une approche économique du processus décisionnel d'externalisation ou d'internalisation (Quélin, 1997) et (Barthélemy, 2004),
- *La théorie institutionnelle* traite l'impact des facteurs explicatifs de l'environnement institutionnel sur la décision d'externalisation (Di Maggio & Powell, 1983),
- *La théorie des ressources et compétences* dont l'implication principale est d'inciter une organisation à se recentrer sur son « cœur de métier » à travers

l'externalisation de compétences jugées non stratégiques, (Quinn et Hilmer, 1994) ou (Barthélemy, 2004),

En outre nous n'avons pas manqué de mentionner d'autres déterminants empiriques (Barthélemy, 2004) utilisées dans des travaux de recherche sur l'externalisation.

Cette étude dégage le fait que ces concepts théoriques concourent pour couvrir le processus d'externalisation qui comprend les deux phases principales de :

- Décision
- Gestion du processus et de ses performances.

Une synthèse des principales idées théoriques a été retenue comme cadre conceptuel pour traiter l'analyse comparative entre les idées théoriques et les idées issues des travaux de recherche sur le terrain.

Partant du fait que les définitions, les précisions sémantiques et le cadrage théorique, sont en mesure de faciliter la compréhension des pratiques d'externalisation au niveau global ou local à l'échelle du Maroc. Dans ce cas nous avons proposé de passer en revue, l'évolution du concept d'intégration verticale dans les organisations, suivie d'un aperçu sur les pratiques d'externalisation à une échelle globale, pour conclure par une présentation des cas d'externalisation puisés du contexte marocain.

Quelles pratiques d'externalisation ?

La présentation des pratiques d'externalisation avaient un double objectif : situer sur le plan informationnel son marché et ses métiers à une échelle globale, et dessiner le contour des métiers et des entreprises cibles pour les besoins de la recherche terrain spécifiques au contexte national.

En rappelant le contexte historique d'apparition de la stratégie d'externalisation, il s'est avéré que l'évolution, d'une organisation intégrée verticalement vers une organisation centrée sur ses compétences et flexible, constitue aujourd'hui une des réponses au besoin de compétitivité des entreprises.

Encore avons-nous présenté les pratiques de l'externalisation dans le contexte étranger. Les données sur ces pratiques montrent qu'on a affaire à un véritable marché d'externalisation. Particulièrement en France, le constat (*Baromètre Outsourcing 2005*) a montré une progression constante de la pratique de l'externalisation, traduisant une satisfaction des résultats directs en terme de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité, de flexibilité et de souplesse de l'organisation centrée sur son « cœur de métier ». Ces avantages réalisés n'ont pas masqué

certains risques inhérents à l'externalisation. Ces risques sont à maîtriser au niveau de la crainte de perte de contrôle et de savoir, coûts cachés induits ou de manque d'adhésion du personnel. Vis-à-vis du prestataire, les craintes sont perçues en terme de dépendance, de manque de réactivité, et des performances.

Enfin nous avons abordé le contexte marocain, pour dresser un constat sur la pratique d'Externalisation en se référant aux différentes publications dans la presse nationale à ce sujet. De ce constat, les métiers potentiellement externalisables dans un marché qui semble naissant sont principalement liés aux fonctions : *les services généraux* à faible valeur ajoutée, *les activités de sous-traitance en maintenance industrielle*, et la *fonction logistique* avec toutes ses composantes. Un zoom sur le développement de la sous-traitance industrielle et la logistique au Maroc, nous a apporté un complément de connaissance, confirmant le potentiel de ces fonctions comme axes de développement favorisant l'essor de l'externalisation.

Les cas (OCP, UNILEVERS/Géodis, ACIMA/Exel) illustrent le profil des intervenants dans les opérations d'externalisation. Le cas SNEECMA est une forme rare d'externalisation par filialisation. Globalement il s'agit, d'une part, des grandes entreprises (OCP- ONE- ONCF- ONA- LYDEC...) qui externalisent en sous-traitance au profit des PME/PMI, et d'autres part des filiales multinationales (P&G- UNILEVERS-...) qui externalisent pour d'autres filiales transposant les pratiques de leurs groupes. Nous n'avons pas manqué de signaler l'Etat comme acteur important ayant inscrit l'externalisation dans sa politique comme stratégie de recentrage et de rationalisation des dépenses de la fonction publique.

A ce stade de connaissance, nous estimons que les pratiques d'externalisation en général vont nous permettre de compléter une culture et une documentation nécessaire pour aborder avec aisance notre recherche sur la problématique des processus d'externalisation. L'architecture globale de la recherche sera développée en présentant les concepts théoriques de base, et la méthodologie exploratoire à adopter.

Méthodologie de la recherche

Pour mener notre travail de recherche, nous avons préféré adopter une démarche exploratoire appliquant **la méthode qualitative**. A ce sujet, Il est primordiale de préciser les questions qui se sont dégagées; d'abord les précisions sémantiques du concept d'externalisation ; (**quoi ?**), ensuite les raisons qui poussent les entreprises à

externaliser ainsi que les enjeux liés (**pourquoi ?**), et enfin la construction d'une démarche de mise en place et de suivi (**comment ?**).

Comme l'objectif fixé était de déterminer les expériences, les attentes, les opinions, l'enquête s'est avérée la mieux appropriée. La démarche qui sera utilisée dans notre mémoire de recherche va s'appuyer sur une série **d'entretiens semi-directifs**, par rapport à une trame générale souple construite à partir d'un « **guide d'entretien** ». Les premiers éléments de construction du guide d'entretien ont été collectés lors d'une séance de brainstorming, tenues avec des collègues professionnels dans le secteur de l'industrie, autour de différents thèmes plus ou moins liés à la problématique étudiée. Le guide, étoffé au départ par des idées émanant d'ouvrages spécialisés sur l'externalisation, était affiné et ajusté profitant des résultats des premiers entretiens.

Nous avons convenu de retenir un échantillon d'organisations constitué d'une diversité d'intervenants, dans le but de confronter différentes idées évitant ainsi les perceptions individuelles ou catégoriales (Eric FIMBEL, 2002).

Comme mode d'analyse, nous avons fixé au préalable une procédure systématique et explicite de traitement des données recueillies et de structuration des résultats, qui comprend de manière séquentielle les phases :

- Transcription des entretiens,
- Construction de la grille d'analyse, en passant par l'analyse thématique
- Analyse comparative des idées retenues de l'enquête par rapport aux idées synthétisées dans les développements théoriques du deuxième chapitre. Aussi pensons-nous apporter suffisamment de rigueur dans le traitement et l'analyse des données.

Architecture de recherche	
Méthodologie de recherche	Démarche exploratoire qualitative
Objet du mémoire	Comprendre le phénomène d'externalisation tel qu'elle est pratiquée dans les entreprises industrielles au Maroc.
Problématique centrale	Quelle démarche pour l'externalisation dans le contexte marocain ?
Principales voies de collecte des données	Méthode des entretiens semi-directifs fondée sur la construction d'un guide d'entretien administré auprès d'un nombre réduit d'entreprises.
Managers ciblés	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diversité d'intervenants dans le processus d'externalisation (donneurs d'ordre, prestataires de service, consultants, associations professionnelles spécialisées) (20 organisations) ✚ Liste des entreprises externalisatrices cibles, puisée des résultats de l'étude sur les pratiques d'externalisation au Maroc
Procédure systématique de traitement des données	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Transcription des entretiens, et codification des entretiens ✚ Construction de la grille thématique, avec notation pondérée des idées des managers ✚ Analyse thématique, passant par l'analyse causale pour déterminer les idées principales. ✚ Synthèse, après une analyse comparative par la confrontation des conclusions du diagnostic avec les principaux déterminants qui découlent des cadres théoriques les plus mobilisés dans la littérature.

Conclusions de la recherche

Les résultats obtenus à l'issue de l'exploitation et l'analyse des données collectées selon la méthodologie retenue préalablement, sont à synthétiser sous forme de thèmes apportant des éléments de réponse à la problématique et au questionnement lié :

Perception des managers par rapport à l'externalisation

- Globalement la perception à l'égard de l'externalisation n'est pas homogène. Toutefois une bonne partie semble restituer la définition globale communément admise dans la littérature. A savoir : « confier ou transférer une activité à un prestataire externe » *pour se recentrer sur son métier de base*. La notion de transfert du personnel et/ou des équipements est quasiment absente. La notion de transfert du personnel et/ou des équipements est quasiment absente.
- Puisque les managers sont encore nombreux à restreindre le champ de l'externalisation aux tâches de sous-traitance, il nous semble plus adapté de

parler, dans le contexte marocain, d'une externalisation partielle utilisant la notion de sous-traitance.

- Les acteurs de l'externalisation seront plutôt les multinationales et les grandes entreprises, qui tentent de transférer des fonctions à d'autres entreprises de service ou de sous-traitance industrielle.
- L'externalisation est perçue comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de l'entreprise confirmée par la recherche de recentrage sur les métiers de base.

Impact de l'environnement sur l'externalisation

- Les facteurs d'environnement qui favorisent le développement de cette stratégie sont à considérer au niveau de: l'émergence d'un tissu de PME/PMI en sous-traitance, le développement récent de prestataires de services, le développement des NTIC, leadership des grands groupes et entreprises nationales, à l'Etat stratège du concept d'Externalisation dans l'administration publique, et la mise en application du nouveau code de travail.
- Les freins sont imputés au manque d'une réelle dynamique de mise à niveau des entreprises prestataires PME/PMI, à l'absence de structure de management, à des freins psychologiques de la part des donneurs d'ordre et à un manque de prestataires fiables dans des domaines techniques pointus.

Perception des avantages liés à l'externalisation

Globalement, l'externalisation reste associée à une idée de réduction des coûts. Ce qui implique que l'objectif principal recherché est principalement d'ordre tactique, reflétant une large part de logique économique. D'autres avantages indirects sont fréquemment cités :

- Le recentrage sur le cœur de métier,
- L'amélioration de la flexibilité et la gestion de l'entreprise.

Perception des risques liés à l'externalisation

Face aux bénéfices potentiels immédiats, exprimés en terme de coût et de rentabilité, les managers semblent être sensibilisés sur les risques inhérents :

- A l'activité externalisée : par crainte de perte de savoir-faire, de perte de sécurité et de confidentialité et perte de maîtrise des activités externalisées.
- A l'entreprise: par crainte notamment des risques sociaux ou de forte

dépendance du prestataire. Face aux enjeux sociaux liés la réduction des effectifs, les entreprises envisagent des solutions tel que le repliement en interne, les plans sociaux ou de l'essaimage stratégique.

- Au prestataire : vers qui les entreprises craignent d'éventuelle défaillance ou un manque de performances. Face au risque de dépendance du prestataire, peu nombreux dans des domaines spécialisés, les donneurs d'ordre suggèrent une diversification des prestataires ou une externalisation partielle.

Marché d'externalisation avec ses acteurs et ses activités

Trois secteurs semblent former un marché en phase de naissance: d'abord dans l'industriel, où l'externalisation va dans le sens : grandes entreprises ou multinationales vers les PME/PMI. Ensuite le secteur des services orientés vers les banques, les NTIC et les centres d'appels. Enfin les établissements publics avec ses Ministères, ses administrations ses Hôpitaux...etc.

Le triptyque : coût, qualité et délais, en plus de l'amélioration de la réactivité de la compétitivité, dont pourrait bénéficier une entreprise restent les principaux avantages recherchés par l'externalisation des activités. Mises à part les activités de « core business » liées aux compétences clés de l'entreprise, les activités potentiellement externalisables pour lesquelles devrait exister un prestataire spécialisé, se répartissent en :

- Services d'infrastructure (généraux, gardiennage, restauration, transport...)
- Activités support non stratégiques (gestion du personnel, paie, activités Marketing, RH, gestions des intérimaires, comptabilité...)
- Activités de sous-traitances liées à la production (maintenance industrielle ...)
- Fonction logistique

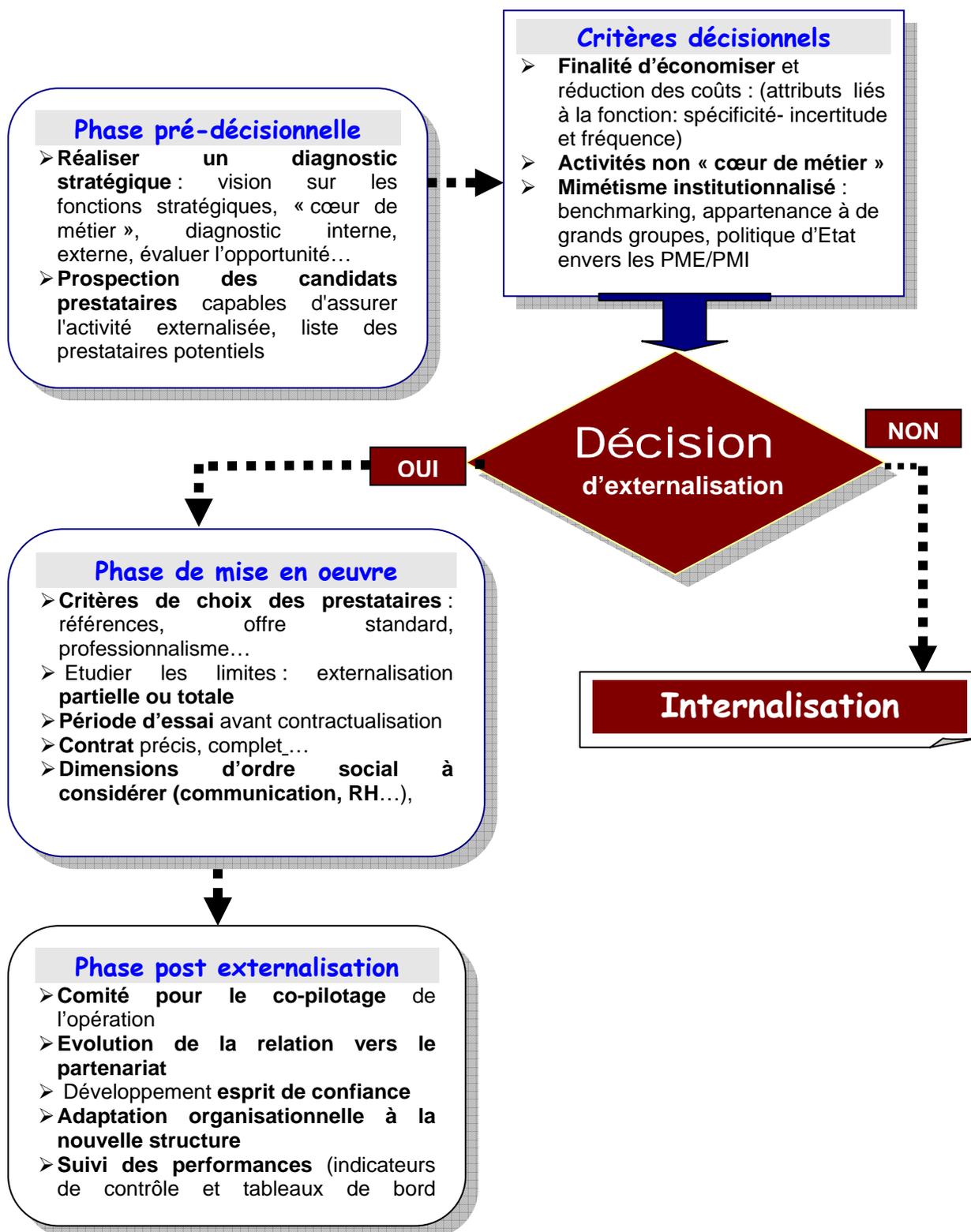
Quelle démarche pour l'externalisation ?

Les idées que nous avons pu collecter à l'aide de la recherche terrain ont été récapitulées au niveau d'une grille d'analyse thématique. La confrontation de ces idées avec les principaux déterminants théoriques nous a permis d'affiner cette analyse dans le but de rechercher une démarche pertinente d'externalisation. Toutefois vu la taille faible des entreprises interviewées, les résultats suivants ne peuvent être généralisées :

- Les attributs (spécificité- incertitude et fréquence) de l'approche par la théorie des coûts de transaction, paraissent cohérents avec les résultats des deux thèmes : la phase pré-décisionnelle de l'externalisation et les activités les plus externalisables.
- L'approche par les ressources et les compétences, n'apparaît pas bien adaptée pour justifier le choix d'externalisation des activités non cœur de métier à partir du moment où les entreprises ne semblent pas confirmer la recherche des compétences spécifiques non disponibles en interne.
- Malgré l'influence de l'environnement institutionnel et du comportement mimétique sur, les entreprises (grandes entreprises et filiales de multinationales) semblent avoir fondé leur décision principalement sur la logique économique de réduction des coûts.
- La qualité des deux composantes contractuelle et relationnelle, paraît fort bien conditionner la performance d'une opération d'externalisation entre les deux partenaires. Au départ, il serait intéressant d'évoluer cette relation du niveau client/fournisseur vers le partenariat, en développant un esprit de confiance au cours du temps.

Nous relevons enfin que l'étude focalisée sur certains cas d'entreprises externalisatrices, a mis en relief des pratiques riches d'enseignement. Considérant ces pratiques, et tenant compte des résultats de notre recherche, nous pouvons avancer un processus à récapituler en quatre étapes pertinentes, dans le cadre d'une démarche globale d'externalisation.

Figure 11 : vue générale synthétique du processus d'externalisation



Les apports du mémoire

Nous estimons que notre mémoire de recherche peut contribuer à comprendre le phénomène d'externalisation, pour l'intérêt des managers tentés par cette stratégie. En effet, nous avons relevé les avantages et les raisons qui conduisent les managers à externaliser ainsi que les risques inhérents à prendre en compte dans le but de s'en affranchir. Les résultats sur les pratiques d'externalisation apparaissent susceptibles de fournir une base de réflexion. Enfin le processus d'externalisation présenté s'entend constituer un cadre de base pour ceux qui ont la responsabilité de définir une démarche d'externalisation pour leur entreprise.

Les limites du mémoire

Nous avons identifié des limites à notre recherche au niveau de la **méthodologie**, qui sont susceptibles de contrarier ce mémoire. Nous rappelons avoir utilisé une approche qualitative qui ne fait pas encore l'unanimité auprès des chercheurs ; car souvent considérée comme subjective et peu fiable. Comme l'étude était avant tout exploratoire dans un contexte assez particulier, nous admettons que les résultats ne peuvent pas être généralisés à toute les entreprises.

Ainsi, il serait important d'appréhender les résultats obtenus avec prudence, d'autant plus que :

- Les perceptions qui se dégagent pour certains thèmes sont hétérogènes et parfois disparates
- L'étude de l'externalisation en général, couvre plusieurs fonctions dans des secteurs d'activités différents. Elle nous a conduit finalement à des cas non homogènes, ce qui rend difficile la généralisation des résultats.
- Le nombre d'entreprises sondées est relativement modeste. L'enquête s'est limitée à une vingtaine d'entreprises (différents intervenants y compris les donneurs d'ordre et les prestataires de service)

Les perspectives de prolongement du mémoire de recherche

Nous soulignons avoir espéré inscrire notre mémoire de recherche dans la continuité. Le mémoire est conçu comme une étude préalable constituant l'enjeu de nouveaux thèmes de recherche, voire une recherche doctorale.

Si nous tenons compte encore des limites soulignées précédemment, nous

proposerons comme perspectives de prolongement de ce mémoire, deux axes pertinents pour traiter l'externalisation dans le contexte marocain :

- Tester d'abord l'impact des différents critères décisionnels (phase pré-décisionnelle) sur la **décision** d'externalisation. Et tester ensuite l'impact des déterminants des deux phases (mise en œuvre et post-externalisation) sur la **performance** de l'externalisation. Pour cela nous proposons de repérer une base de données exhaustive constituée des entreprises qui avaient déjà réalisé une opération d'externalisation. Une démarche quantitative avec questionnaire, est privilégiée dans ce cas, dont les études statistiques seront en mesure de vérifier la validité des tests qui seront constitués. Cette recherche peut concerner aussi bien l'externalisation en local (Onshore outsourcing), que l'externalisation par délocalisation vers le Maroc (offshore outsourcing)
- Développer la méthodologie utilisée (qualitative exploratoire à base de guide d'entretien) et restreindre l'application à des activités potentiellement externalisables dans le contexte marocain, en l'occurrence la fonction **Logistique** ou la **Maintenance industrielle**. L'étude est à mener de préférence auprès d'un échantillon d'entreprises relativement important (une vingtaine d'entreprises externalisatrices). Le fait de restreindre le champ d'application permettra d'opérer sur des cas homogènes, et d'intégrer la nature discriminante de la fonction externalisée (Fimbel, 2003).

Les Références Bibliographiques

Les ouvrages

1. **BARTHELEMY, Jérôme.** *Stratégies d'externalisation*, 2^e éd., Paris, Dunod, 2004, 192 p.
2. **BARREYRE P.Y.** " *L'impartition: politique pour une entreprise compétitive*", Hachette, 1968
3. **Besson P.,** *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, 1997, 240p
4. **BOJIN Jacques et SCHOETTL Jean-Marc,** "Les outils de la stratégie", éd. d'Organisation, 2005, 415p
5. **BONEU François, FETTU Françoise, MARMONIER Luc.** *Piloter le changement managérial*, éd. Liaisons, 1992, p.173
6. **BOUAYAD Anas et D'ANDRE Emmanuel.** *Stratégie et métiers de l'entreprise*, Paris, éd. Dunod, apm. Association Progrès du management 2004, 190 p
7. **BOYER Luc,** "50 ans de... *Management des Organisations*", Ed.d'Organisation Eyrolles, Paris 2005, p96-109
8. **CAÏAZZO Bernard,** *Les Centres d'appels: les nouveaux outils de la relation client*, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2004, p53-60
9. **CHASSANG Guy, MOULLET Michel, REITTER Roland,** *Stratégie et esprit de finesse : l'apport des sciences économiques et sociales au management stratégique*, éd. Economica, Collection Gestion, 2002, p : 71-84
10. **DESCAMPS Marcel,** *L'essaimage stratégique : guide opérationnel*, éditions d'organisation 2000, 188p
11. **DETRE J.-P.** 'dir. **STRATEGOR** *Politique Générale de l'entreprise*, Paris, éd. Dunod, 1997, 551 p.
12. **FRANCASTEL Jean-Claude.** *Externalisation de la maintenance : Stratégies, méthodes et contrats.* Paris, éd. Dunod, coll. L'usine Nouvelle, 2001, 400 p.
13. **HELFER Jean-Pierre, KALIKA. Michel- ORSONI. Jacques.** *Management stratégie et organisation*, Paris, 4^e éd. Vuibert, 2002, 462 p
14. **HUBERMAN A.M. et MILES M.B.,** « *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes* », Edition De Boeck, Université, 1991
15. **JARROSSON Bruno.** *Stratégie sans complexes*, Paris, éd. Dunod, coll. Apm.2004, 252 p
16. **KOENIG Gilbert,** *Les théories de la firme*, 2^{ème} éd. Economica, Collection Gestion Poche, 1998, 112 p
17. **MILGATE Michael,** *Partenariats, Externalisation et Lean Organisation*, édition Maxima, Paris 2004, 266 p

18. **MOREAU Franck, dir**, AFPLANE, "*L'entreprise élargie: de nouvelles formes d'organisation, exemples de stratégies collaboratives: externalisation, fonctionnement en réseau, alliances..*", INSEP CONSULTING, Ed. 2003, 174p
19. **PERROTIN Roger et LOUBERE Jean-Michel**, *Stratégies d'achat: sous-traitance, Partenariat, Délocalisation*, 5ème édition, éd d'Organisation, 2005
20. **PORTER. M**, *l'Avantage concurrentiel*, InterEdition, 1986
21. **QUELIN Bertrand**, *Les frontières de la firme*, éd. Economica, collection gestion, 2002, 138p
22. **QUINN James Brian**, "*L'entreprise Intelligente*", Dunod, 1994
23. **RENARD Isabelle**. *L'externalisation en pratique*, éditions d'organisation 2004, 2005, 150p.
24. **THIETART Raymond Alain**, "*Méthodes de recherche en Management*", Dunod, Collection Gestion Sup, 1999
25. **TORRES- BLAY Olivier**, *Economie d'entreprise : Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, éd. Economica, 2000, 282 p
26. **Wacheux F. (1996)**, « *Méthodes qualitatives et recherches en gestion* », Ed. Economica
27. **WILLIAMSON O.E.**, *The mechanisms of Governance*, Oxford University, Press, New York, 1996
28. **WILLIAMSON O.E.**, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985
29. **WILLIAMSON O.E.**, *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 1975

Documents, mémoires, articles

30. **ABECASSIS Céline**, *Les coûts de la transaction : état de la théorie*, Les réseaux N°84 CNET, 1997
31. **BARES Franck et CAUMENT Daniel**, « *les études qualitatives face aux normes de recherche : le cas des entretiens* », Université de Nancy 2 GREFIGE
32. **Banque Mondiale**, " *La Logistique du Commerce et la compétitivité du Maroc*", rapport provisoire préparé à la demande du Ministère de l'Equipement et des Transports, Mars 2005
33. **BARTHELEMY Jérôme**, "*Bien maîtriser le coût caché d'une externalisation*", Les Cahier de Management L'Expansion / juin 2002 / numéro 664
34. **BARTHELEMY Jérôme**, "*La performance des opérations d'externalisation*": Une analyse empirique des déterminants, Actes de la XIII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 26p, Juin 2004
35. **BARTHELEMY Jérôme**, "*L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle*", Communication à la 8ème Conférence Internationale de Management Stratégique, mai

1999

36. **BAUSSANT Benoît.** *Externalisation dans les DSI : Etat des lieux, Benchmarking et restructuration, Cas pratique*, Thèse de Mastère spécialisé Management des systèmes d'information et des technologies, HEC, 2002
37. **BARES Franck, CAUMONT Daniel,** « *Les études qualitatives face aux normes de recherche : cas des entretiens* », Université Nancy 2, Cahier N°2004-02
38. **BENGHOSI Pierre-Jean,** *De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client*, Les réseaux N°91, CNET, 1998
39. **BENTALEB Chakib,** "*La motivation des cadres dans l'entreprise Marocaine*", Thèse, ED Faculté des sciences juridiques, Economiques de Marrakech, 2002
40. **BOUATTOUR Sonda,** "*Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques tunisiennes*", Actes de la XIII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 26p, Juin 2004
41. **BOURGEOIS Christophe et MARTIN Aude,** "*L'externalisation: une décision sous influence*", Actes de la XIV Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, AIMS, 15p
42. **BROUSSEAU Eric,** « *Analyse Economique des Pratiques liées à l'externalisation* », Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation », Université de Lille II, Département sciences juridiques, 21/11/1998.
43. **CABY Laurence,** Dossier : *les coûts de transaction*, Les réseaux N°84 CNET, 1997
44. **CALVI Richard,** *Externalisation de la gestion des achats*, Recherche Collective, Ecole Supérieure des affaires Grenoble, Juin 2002
45. **CALVI Richard,** *L'externalisation des activités des achats: l'apport de la théorie des coûts de transaction*, septembre 1998
46. **CALVISI Yannick, DEGREG Valérie,** Mémoire de fin d'étude : *L'Outsourcing des fonctions ressources humaines*, Centre Universitaire de Luxembourg, 2002-2003.
47. **CHANSON Guillaume.** *Analyse Positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.* Actes de la XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 20p, juin 2003
48. **CHARREAUX Gérard,** *La théorie positive de l'agence : positionnement et apports*, l'Université de Bourgogne Latec, 1999
49. **CHARREAUX Gérard** Professeur à l'Université de Bourgogne, "*La théorie positive de l'agence : positionnement et apports*", Décembre 1999
50. **CLS-MEDEF,** Comité des Liaisons des services du Mouvement des Entreprises de France). *Management de l' Externalisation: Guide Européen.* 2000.
51. **COUTELLE Patricia,** « *Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion* », Cours du CEFAG- séminaire d'études qualitatives 2005, CERMAT-IAE de Tours,

Université de Tours.

52. **DESREUMAUX Alain**, « *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* », Revue Française de Gestion, n° 107, janvier – février, 1996, pp. 86-108
53. **DUMOULIN Régis et MARTIN Aude**, " *Une approche exploratoire de l'externalisation de la R&D : vers une modélisation des paramètres nécessaires*", XIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2003
54. **ERNEST & YOUNG**. Baromètre Outsourcing 2003 : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France
55. **FIMBEL Eric**, Externalisation : discriminations et facteurs de succès, article de la revue trimestrielle « l'Expansion Management Review », numéro 104, mars 2002, p60-69
56. **FIMBEL Eric**, Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation : éléments théoriques et empiriques, Revue Française de gestion N°143, Avril- Mai 2003
57. **FOLTZER Karine** Comment les managers belges perçoivent-ils l'externalisation, Application de la méthode des "Interviews", doctorante, septembre- octobre 2005
58. **GERVAIS Michel**, "Stratégie de l'entreprise", 4ème ed. Economica, 1995, p199-235
59. **GOSSE B., SARGIS ROUSSEL C. et SPRIMONT P.-A.**, Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : cas d'une entreprise industrielle. Revue Finance Contrôle et Stratégie, Vol.5, N°1, mars 2002.
60. **Guide de ressources** pédagogiques à l'intention des étudiants des Sciences humaines, accès à partir du site, "Normes de rédaction du travail de recherche": http://www.collegeahuntsic.qc.ca/Pagesdept/Hist_geo/Atelier/Guide/normes.pdf
61. **HENRIET Alain, SAUVIAT Chantal, SCARAMUZZA Michel**, Organiser et développer l'entreprise, chapitre 13 : Impartir les activités, Collection Géode, éd : FOUCHER, Paris 2003, p 124-133
62. **HMAID EL MILI Rafik**. « *L'externalisation : levier de mondialisation pour les entreprises locales* ». dans. L'entreprise Marocaine et la modernité, recherche sur les conditions de changement culturel pour un progrès durable, sous dir. MEZOUAR Abdelkébir, éd. Centre d'études et de recherche des dirigeants, 2002.p 139-145.
63. **HUYNH Thi Ngoc Vân**, « *Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable* », mémoire de DEA/IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille, 2003-2004, 74p
64. **MOSCATI Bruno**, "Le contrat d'Externalisation", université de droit, Paris II Panthéon Assas, mémoire DESS, 2003-2004
65. **Observatoire de la sous-traitance marocaine; BNSTP**, "Etude qualitative et quantitative de la sous-traitance au Maroc", extrait de l'étude RIOST sur le Projet, 2005
66. **PRAHALAT C.K. et HAMEL G.**, « *the core competencies of the corporation* », Harvard Business Review, Vol.68, n°3: 79-92, 1990

- 67. QUELIN Bertrand**, *L'Outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Les réseaux N°84 CENT, 1997
- 68. RENAULT Sophie**, *"L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité"*, Thèse de Doctorat en de l'Université de Caen Spécialité : Sciences de Gestion, Décembre 2001
- 69. Saïda LASRY & F.Zahra EL HACHIMI ALAOUI**, *La création de l'entreprise : cas de création d'un établissement de formation professionnelle privé*, Mémoire de Diplôme de Cycle Supérieur de Gestion- ISCAE, Janvier 2004
- 70. SISTEP**, *Le Bulletin du 6ème salon international de sous-traitance et de partenariat () « L'externalisation un choix stratégique »*, du 6 au 9 Octobre 2004, p.4 et 5
- 71. SPTEM- CRESTTIL**, *"Du management logistique à la Supply chain Management: les entreprises sont-elles matures face à ce défi"*, 2003
- 72. Strategic Outsourcing**, *Decision Guidebook*, Produced under Technology Investment Agreement 20000962 Between NSRP (Advanced Technology Institute as agent for) and the Altarum Institute, 29 mars 2002
- 73. SYABRI Hicham**, *L'apport de la démarche qualité en sous-traitance industrielle : cas du Maroc*, Mémoire de Diplôme de Cycle Supérieur de Gestion- ISCAE, 2001 ;
- 74. Unilog et IDC**, *"mythes de l'offshore et réalité de l'externalisation des systèmes d'information"*, étude menée auprès de 200 décideurs, de grandes entreprises européennes, Septembre 2004
- 75. VONNA MARIE**, *" L'externalisation: dans quelle mesure l'externalisation est-elle stratégique dans le secteur automobile"*, mémoire de fin d'étude, DESS logistique, Université Paris I, Panthéon- Sorbonne, 2005

Quotidiens généralistes, Revues spécialisées

- 76. Cahier Industries** N°76- avril 2002, p13-21 et N°48-juin 1999, p11-21
- 77. Conjoncture MAROC** : Magazine de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, «Dossier L'EXTERNALISATION DES SERVICES ». (N°808- Septembre 2000). P18- 36
- 78. Economie & Entreprise**, « Forum du manager, Externalisation : coût ou organisation ». . (N°45- Janvier 2003).
- 79. Economie & Entreprise**, «Spécial externalisation : un marché prometteur ». (N°46- Février 2003).
- 80. Economie & Entreprise**, «Spécial logistique : Stratégie, P&G choisit l'externalisation». . (N°74- Septembre 2005)
- 81. Economie & Entreprise**, Co- éditée par KOMPASS, « Les 500 plus grandes entreprises

marocaines » , éd 2004

82. **L'ECONOMISTE**, « Dossier : externaliser un choix stratégique », le quotidien, N°1986, du 25 mars 2005
83. **OMAP**, (L'observatoire Marocain de l'Administration publique), Aide mémoire pour participants à la rencontre des experts sur le thème « Problématique de l'externalisation dans l'administration publique », organisée par le 29 Avril 2005
84. **Revue INTERNATIONALE de GESTION**, «Dossier Enjeux, défis et possibilités de la sous-traitance », volume 29, numéro 2, Eté 2004
85. **Revue Marocaine d'Audit et de développement**, " la logistique dans tous ses états", «Logistique et externalisation: le cas de la sous-traitance industrielle internationale dans le secteur textile-habillement au Maroc », numéro spécial de la, N°20, mai 2005, p65-78
86. **Transport News et Logistique**:«Dossier Externalisation de la logistique ».N°17-Juillet/Août 2005, p10-16
87. **Transport News et Logistique**:«Dossier Les Plates-formes Logistiques au Maroc: Enjeux et réalité». , N°16-Mai/Juin 2005, p12-34, "Dossier: la logistique", N°15, Février/Mars 2005, p14-47

Principaux sites Internet

88. Cabinet d'audit et d'expertise en externalisation: www.grant-thornton.fr
89. Centre Universitaire de Recherche et d'analyse des Organisation: www.cirano.qc.ca
90. Ernst & Young : www.ey.com/fr
91. Institue d'Outsourcing : www.outsourcing.com
92. La revue économique Les échos : www.lesechos.fr
93. Le journal du management. www.management.journaldunet.com
94. Le quotidien économique L'économiste : www.leconomiste.com
95. Management strategic: www.outsourcing-process.com
96. Ministère de l'industrie français: www.industrie.gouv.fr
97. National Outsourcing Association, www.noa.co.uk
98. Publications Accenture : www.accenture.fr
99. Quotidien Français Le monde : www.lemonde.fr
100. Salon professionnel d'externalisation : www.externaliser.com
101. Site de la région Wallone en Belgique, dossier "méthodes d'analyse": www.egov.wallonie.be
102. Société européenne de conseil et de services en technologies de l'information, www.unilog.com
103. www.technologyevaluation.com

Table des illustrations

Figure 1 : La démarche de la recherche _____	16
Figure 2 : Le plan de mémoire _____	17
Figure 3 : Intérim, une relation tripartite _____	31
Figure 4 : Externalisation distinguée par rapport à d'autres concepts ____	32
Figure 5 : le modèle global synthétique d'analyse d'externalisation ____	51
Figure 6 : « ..Déjà à Venise au XVI e siècle, le « MARCHAND » ...soustraitait la quasi-totalité des activités.. » _____	59
Figure 7 : importance et ancienneté des fonctions externalisables ____	66
Figure 8 : constat sur les fonctions externalisables au Maroc _____	98
Figure 9 : le design de la recherche, logique inductive et déductive ____	103
Figure 10 : schéma de cadrage de l'environnement de l'étude _____	115
Figure 11 : vue générale synthétique du processus d'externalisation _	152

Table des matières

RESUME	6
INTRODUCTION GENERALE : présentation du thème de recherche	7
0.1. Problématique et positionnement de la recherche.	10
0.2. Idée et motivations pour le sujet de recherche	12
0.3. Plan du mémoire	12
0.4. Déroulement de la recherche	14
Chapitre 1 : l'approche théorique de l'Externalisation	18
1.1 Définitions de l'externalisation	19
1.1.1. Outsourcing	19
1.1.2. Impartition	20
1.1.3. Définitions de l'Externalisation	20
<i>1.1.3.1. Définition de MEDEF</i>	21
<i>1.1.3.2. Définition de Ernst & Young</i>	21
<i>1.1.3.3. Définition de BARTHELEMY</i>	22
<i>1.1.3.4. Définition de FIMBEL</i>	23
1.1.4. Distinction de l'externalisation par rapport à d'autres concepts	23
<i>1.1.4.1. Concept de la sous-traitance:</i>	24
<i>1.1.4.2. La cotraitance</i>	26
<i>1.1.4.3. La gestion déléguée</i>	26
<i>1.1.4.4. Concept de L'essaimage Stratégique</i>	27
<i>1.1.4.5. Filialisation</i>	28
<i>1.1.4.6. Centre de Services Partagés (CSP)</i>	28
<i>1.1.4.7. Délocalisation</i>	29
<i>1.1.4.8. Intérim</i>	31
1.1.5. Les acteurs de l'externalisation	32
1.1.6. Une typologie de l'externalisation	33
<i>1.1.6.1. Typologie selon le degré de sensibilité de l'activité externalisée</i>	33
<i>1.1.6.2. Typologie selon la localisation géographique</i>	34
<i>1.1.6.3. Typologie spécifique à l'externalisation des prestations informatiques</i>	35
1.2. Les concepts théoriques de l'externalisation	39
1.2.1. La théorie des coûts de transaction (TCT)	40
<i>1.2.1.1 Implications de la TCT pour le concept d'externalisation :</i>	44
<i>1.2.1.2. Limite de la TCT</i>	45
1.2.2. La théorie de la ressource et des compétences (TR)	46
<i>1.2.2.1 Implications de la TR pour le concept d'externalisation :</i>	50
1.2.3. La théorie institutionnelle (TI)	51
<i>1.2.3.1 Implications de la TI pour le concept d'externalisation :</i>	52
1.2.4. Autres études empiriques	52
1.2.4. Synthèse des déterminants théoriques de l'externalisation	54
Conclusion du premier chapitre	55
Chapitre 2 : les pratiques d'Externalisation	57

2.1. L'évolution de l'organisation des entreprises : de la stratégie d'intégration à l'externalisation	58
2.1.1. Un bref historique	58
2.1.1.1. <i>Déjà à Venise au XVI e siècle</i>	58
2.1.1.2. <i>Déjà au XVIII siècle</i>	59
2.1.2. Autrefois l'intégration était de mise	60
2.1.3. Evolution vers la « désintégration verticale », le recentrage et l'externalisation	64
2.2. Constat et pratiques dans le contexte global	65
2.2.1. L'évolution des pratiques d'externalisation	65
2.2.2. L'externalisation en Europe	66
2.2.3. Quelques chiffres sur l'externalisation aux USA	68
2.2.5. Synthèse indicative des opportunités et menaces liées à l'externalisation	76
2.2.6. Synthèse indicative sur les facteurs clés de succès d'une opération d'externalisation	77
2.2.7. Des cas d'externalisation	78
2.3. Le constat sur l'externalisation au Maroc	79
2.3.1. Etude documentaire	79
2.3.2. Les fonctions les plus externalisables	81
2.3.2.1. <i>Les services généraux</i>	81
2.3.2.2. <i>La maintenance industrielle et multitechnique/ sous-traitance industrielle</i>	82
2.3.2.2.1. Point sur la sous-traitance au Maroc	83
2.3.2.2.2. Les évolutions structurelles de la sous-traitance	86
2.3.2.2.3. Le marché de la sous-traitance/ externalisation de la maintenance industrielle	87
2.3.2.2.4. Cas de la Royale Air Maroc (RAM)	88
2.3.2.2.5. Cas du groupe OCP (Office chérifien des phosphates)	89
2.3.2.3. <i>La fonction logistique</i>	89
2.3.2.3.1. La logistique au Maroc	89
2.3.2.3.2. Les freins au développement de l'externalisation des fonctions logistiques au Maroc :	91
2.3.2.3.3. Les opportunités de développement de l'externalisation des fonctions logistiques au Maroc	92
2.3.2.3.4. Cas Unilever Maghreb avec GEODIS	93
2.3.2.3.5. Cas de la chaîne ACIMA avec EXEL	94
2.3.2.4. <i>Autres fonctions externalisées</i>	95
2.3.2.5. <i>Les entreprises externalisatrices</i>	95
Conclusion du deuxième chapitre	97
Chapitre 3 : L'architecture de recherche	99
3.1. La méthodologie de recherche	100
3.1.1. L'approche qualitative de recherche	100
3.1.1.1. <i>Le rôle des études qualitatives</i>	101
3.1.1.2. <i>L'exploration</i>	102
3.1.1.3. <i>Les entretiens semi-directifs à base de guide d'entretien</i>	103
3.1.2. Méthodologie de la démarche qualitative adaptée au mémoire	104
3.2.2.1. <i>La collecte et l'analyse des données</i>	105
3.1.2.2. <i>Première étape : codification des unités d'analyse et des entretiens</i>	106
(Tableau A1)	106
La perception de l'externalisation par l'entreprise	106
3.1.2.3. <i>Deuxième étape : construction de la grille d'analyse</i>	107

Evaluation et pondération des interviewés et des idées _____	107
3.1.2.4. Troisième étape : analyse thématique _____	109
Thème _____	110
3.1.2.5. Quatrième étape : la synthèse _____	110
3.1.2.5.1. L'analyse comparative _____	110
3.1.2.5.2. Analyse prospective _____	111
3.1.2.5.3. Analyse causale _____	111
3.1.2.5.4. Axes stratégiques _____	112
3.2. La recherche terrain _____	113
3.2.1. La constitution de l'échantillon cible soumis à l'étude _____	113
3.2.2. La construction d'une thématique _____	115
3.2.3. La construction du guide d'entretien _____	116
3.2.4. Le recueil des données par des entretiens semi-directifs _____	116
3.2.5. Codification de la première liste de thèmes- Sous-thème et sous sous-thèmes _	119
3.2.6. La codification des entretiens réalisés _____	121
3.3. Conclusion du troisième chapitre _____	122
Chapitre 4 : Analyse et synthèse de recherche _____	124
4.1. L'analyse thématique des entretiens réalisés _____	125
4.2. La synthèse du diagnostic _____	127
4.2.1. La perception relative à l'externalisation _____	127
4.2.1.1. Définitions de l'externalisation : idées associés à l'externalisation. _____	127
4.2.1.2. Le périmètre associé à l'externalisation. _____	128
4.2.1.3. La distinction de l'externalisation par rapport à d'autres concepts _____	130
4.2.1.4. Le caractère stratégique de l'externalisation _____	131
4.2.2. Les facteurs de développement de l'externalisation _____	132
4.2.3. Les enjeux, les avantages et les risques liés à l'externalisation _____	134
4.2.3.1. Perception des avantages liés à l'externalisation _____	134
4.2.3.2. Perception des risques liés à l'externalisation _____	135
4.2.4. Les secteurs et activités les plus concernés par l'externalisation _____	137
4.2.4.1. Les secteurs les plus concernés _____	137
4.2.4.2. Les fonctions les plus externalisables : _____	137
4.2.4.3. Les raisons qui poussent à l'externalisation par rapport à ces fonctions : _____	138
4.2.4.4. Les limites et frontières à l'externalisation _____	138
4.3. Le processus d'Externalisation _____	140
4.3.1. Une démarche globale de management de l'externalisation _____	140
4.3.2. Phase pré-décisionnelle pour l'externalisation _____	141
4.3.3. Phase de mise en œuvre _____	142
4.3.4. Phase post-externalisation _____	144
4.3.5. Comparaison idées théoriques/idées de la réalité _____	146
4.3.6. Processus d'externalisation _____	148
Conclusion du quatrième chapitre _____	149
Annexes _____	153

Annexe 1 : La construction du guide d'entretien	154
Annexe 2 : Liste des professionnels interviewés	158
Annexe 3 : Les pratiques d'externalisation au Maroc	159
Annexe 4 : Congrès et Forums dédiés à l'Externalisation /Maroc	164
Annexe 5: Extraits des entretiens «processus d'externalisation »: entreprises PS4, DO2	165
Annexe 5 : Extraits(résumés) des entretiens, le processus d'externalisation : entreprises AP4 et DO4	166
Annexe 5 : Extraits (résumés) des entretiens, le processus d'externalisation : entreprises PS5 et DO5	167
Annexe 6: Chaîne des valeurs de Porter et Externalisation	168
Annexe 7: Glossaire Outsourcing	170
Annexe 8: Grille synthétique d'analyse thématique	170
Annexe 9: confrontation idées théoriques/ réalité	170
<i>Annexe 7: Glossaire Outsourcing</i>	<i>170</i>
<i>Conclusion générale</i>	<i>181</i>
<i>La synthèse du mémoire</i>	<i>181</i>
<i>Les apports du mémoire</i>	<i>198</i>
<i>Les limites du mémoire</i>	<i>198</i>
<i>Les perspectives de prolongement du mémoire de recherche</i>	<i>198</i>
<i>Les Références Bibliographiques</i>	<i>182</i>
<i>Table des illustrations</i>	<i>206</i>