

## DÉCISION ET GESTION DE L'EXTERNALISATION

Une approche intégrée

Jérôme Barthélemy, Carole Donada

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2007/8 n° 177 | pages 101 à 111

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746220119

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-101.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Jérôme Barthélemy, Carole Donada « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion* 2007/8 (n° 177), p. 101-111.  
DOI 10.3166/rfg.177.101-111  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



PAR JÉRÔME BARTHÉLEMY,  
CAROLE DONADA

# Décision et gestion

## de l'externalisation

### Une approche intégrée

**Cet article présente un modèle intégré de décision et de gestion de l'externalisation. Issu d'une analyse de la littérature, le modèle combine trois approches explicatives de la décision (les ressources et les compétences, l'opportunisme et la flexibilité) et deux modalités de gestion (le contrôle et le relationalisme). Il est illustré par des entretiens issus d'une étude qualitative menée auprès de managers en charge d'opérations d'externalisation et de prestataires.**

Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau. Face au problème de l'arbitrage entre ressources internes et ressources externes, les entreprises ont toujours externalisé certaines activités. Toutefois, le nombre d'opérations d'externalisation s'est considérablement accru depuis quelques années.

Deux facteurs contribuent à expliquer cette évolution. D'une part, la nécessité de créer plus de valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à concentrer leurs ressources sur leur cœur de métier en transférant un plus grand nombre d'activités vers des partenaires spécialisés (Quinn et Hilmer, 1994). D'autre part, l'émergence de prestataires qualifiés et le raccourcissement des cycles de vie des produits et des technologies poussent les entreprises à se demander si certaines activités historiquement internalisées doivent encore être conservées en interne (Desreumaux, 1996). Il en résulte alors une redéfinition des frontières entre les entreprises (Barthélemy, 2007; Barthélemy et Gonard, 2003) ainsi que de nouvelles exigences en termes de gestion des relations entre les partenaires (Donada et Dostaler, 2005).

Comme cela a été noté par Gilley et Rasheed (2000), une certaine confusion entoure le terme « externalisation » dans la littérature de gestion. Pour certains auteurs, l'ex-

ternalisation revient simplement à confier une activité à un prestataire ou à un fournisseur plutôt que de la réaliser en interne. On parle dans ce cas d'impartition (Barreyre, 1968) ou de « make or buy ». Pour d'autres auteurs, l'externalisation est définie de manière plus dynamique comme la décision de confier à un partenaire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée. Il s'agit alors d'une forme de désintégration verticale (Foss, 1996). Dans cette perspective, l'externalisation peut impliquer un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire ou un fournisseur qui se substitue à des services internes. Dans cet article, nous nous focalisons sur ce type particulier d'externalisation.

Le thème de l'externalisation est transversal et s'inscrit dans plusieurs disciplines de la gestion. Si les chercheurs en management stratégique ont essentiellement mis l'accent sur les motivations et la décision d'externalisation, ceux du marketing « business to business » l'appréhendent comme un type de relation client-fournisseur. Ils examinent les modalités de son développement harmonieux et ses conséquences pour les entreprises clientes (Anderson et Coughlan, 2002). Enfin, les chercheurs en contrôle de gestion examinent les modalités de contrôle des prestataires et des fournisseurs (Van der Merckooistra et Vosselman, 2000). Si ces travaux contribuent à améliorer notre connaissance sur le sujet, ils ne lient pas directement les différents aspects étudiés c'est-à-dire les motivations et les différentes modalités de gestion de l'externalisation.

L'objectif de cet article est donc de proposer un modèle intégré de décision et de ges-

tion de l'externalisation. Issu d'une analyse de la littérature théorique, le modèle est nourri et illustré par des éléments empiriques qualitatifs collectés par les auteurs auprès de responsables d'entreprises externalisatrices (directeurs généraux, directeurs d'activités, directeurs des achats...) et de responsables d'entreprises prestataires (directeurs généraux, responsables grands comptes, directeurs commerciaux, etc.). Cet article comporte trois parties. La première partie rappelle les trois principales approches théoriques de la décision d'externaliser (ou de ne pas externaliser) une activité. La seconde partie passe en revue les deux modalités de gestion d'une relation d'externalisation telles que présentées dans la littérature. La troisième partie suggère les modalités de gestion les plus adaptées en fonction des raisons qui ont motivé l'externalisation.

## I. – LA DÉCISION D'EXTERNALISER (OU DE NE PAS EXTERNALISER)

Il n'existe pas de cadre conceptuel unifié permettant de traiter la question de la décision d'externalisation. Trois grandes approches théoriques semblent cependant se dégager des recherches menées en management stratégique : l'approche *ressources et compétences*, l'approche *opportunisme* et l'approche *flexibilité* (Leiblein, 2003).

### 1. L'approche « ressources et compétences »

Cette approche part du postulat qu'une entreprise ne possède pas nécessairement toutes les ressources et les compétences dont elle a besoin pour assurer sa pérennité. Pour pallier ce manque, trois possibilités s'offrent alors à elle :

- développer ces ressources et compétences en interne (croissance organique);
- racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences (croissance externe);
- recourir à l'externalisation.

L'externalisation est souvent un moyen rapide d'accéder à des ressources et des compétences dont on ne dispose pas en interne. Comme le notait l'un de nos interlocuteurs: « On n'a pas vraiment le choix pour la comptabilité par exemple. On est obligé de recourir à un prestataire extérieur car on ne dispose pas des compétences en interne. C'est un gain de temps et donc d'argent » (entreprise de fabrication de meubles). Par ailleurs, le recours à des prestataires ou des fournisseurs spécialisés peut faciliter une réduction des coûts et une amélioration de la qualité de service. Cet aspect transparait dans les propos de cet équipementier aéronautique: « Nos prestataires font mieux que nous. Ils nous ont permis de diminuer nos coûts de 4 % cette année et leurs produits sont beaucoup plus performants que les nôtres. »

L'approche ressources et compétences permet également de prendre en compte les questions fondamentales de l'avantage concurrentiel et du cœur de métier. De nombreux chercheurs ont montré combien l'externalisation d'activités qui ne contribuaient pas fortement à l'avantage concurrentiel permettait à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et d'accroître sa performance globale (Quinn et Hilmer, 1994). Comme le notait un de nos interlocuteurs travaillant pour un distributeur de produits pharmaceutiques: « L'externalisation nous permet de se recentrer sur le métier et d'éviter de faire des choses qui n'en font pas partie. » À l'inverse, une

entreprise qui externalise les ressources et les compétences nécessaires à son avantage concurrentiel peut rapidement devenir une « entreprise creuse ». Une remarque d'un expert de l'industrie automobile illustre ce risque: « La différence entre Toyota et ses concurrents, c'est que Toyota garde le contrôle sur beaucoup plus d'équipements intérieurs... Le japonais a donc une plus grande maîtrise de la qualité... Il conserve des compétences techniques que ses concurrents semblent avoir perdues ».

## 2. L'approche « opportunisme »

Cette approche met l'accent sur les risques de comportements opportunistes qui peuvent être anticipés ou observés dans certaines relations d'externalisation. Le principal facteur susceptible de favoriser l'émergence de tels comportements est la situation d'une dépendance asymétrique relative au « petit nombre » de prestataires ou de fournisseurs (Williamson, 1985). Une situation de dépendance asymétrique défavorable peut exister dès l'origine d'une relation d'externalisation mais elle peut également apparaître après son démarrage, en particulier lorsque les partenaires sont conduits à réaliser des investissements spécifiques. Dans ce cas, l'entreprise externalisatrice est fortement dépendante des quelques prestataires ou fournisseurs potentiels pouvant se révéler opportunistes. Ce risque augmente lorsque de nouveaux besoins apparaissent. S'ils ne sont pas prévus dans le contrat initial, l'entreprise externalisatrice est à la merci de son prestataire ou de son fournisseur. Un interlocuteur témoigne: « On est coincé par le prestataire dès qu'il y a une demande de modification. Toutes les tâches supplémentaires à valeur ajoutée sont facturées au

prix fort. » (entreprise du secteur de la métallurgie).

L'approche « opportunisme » permet aussi d'aborder les questions liées à l'incertitude qui caractérise le marché. À la différence de l'intégration verticale qui repose sur une relation hiérarchique, l'externalisation est mal adaptée aux situations d'incertitude propices à l'expression des comportements opportunistes. Comme le notait ce responsable d'une entreprise du bâtiment : « Si je sens que la relation avec le maître d'ouvrage sera difficile et que le projet n'est pas complètement figé au début des travaux, je préfère ne pas sous-traiter certaines activités. ... À chaque fois que j'ai externalisé en situation d'incertitude, j'y ai perdu. »

### 3. L'approche « flexibilité »

L'approche « flexibilité » suggère l'existence d'une relation positive entre incertitude et externalisation. En d'autres termes, une forte incertitude technique, un risque d'obsolescence rapide des actifs et un besoin d'investissements importants ont tendance à favoriser le transfert des risques sur des tiers (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986). Ces motivations expliquent en grande partie l'essor de l'externalisation de l'informatique depuis le début des années 1990. L'incertitude des marchés, la lourdeur des investissements dans des équipements dont les cycles de vie sont limités et la volonté de travailler sur des appareils ou programmes de dernière génération ont poussé de nombreuses entreprises à externaliser leur informatique. De même, la recherche de flexibilité dans des situations où les retombées des investissements sont difficiles à évaluer à l'avance a poussé des grands laboratoires pharmaceutiques à externaliser auprès de nombreux parte-

naires externes plutôt qu'investir dans un nombre limité de projets internes (Argyres et Liebeskind, 2002). Plus généralement, l'externalisation donne de la flexibilité parce qu'elle permet de transformer des coûts fixes en coûts variables.

L'incertitude de la demande explique la très forte croissance de l'externalisation dans de nombreux secteurs. Comme nous l'indiquait un responsable d'entreprise sous-traitant de l'industrie mécanique, l'externalisation permet plus facilement de faire face à des aléas de baisse ou de hausse de l'activité : « Avec les systèmes de production à la demande, les équipementiers ne peuvent plus suivre. Ils nous confient de plus en plus d'opérations. Nous voyons notre métier évoluer et nous dépendons entièrement des pics de demande des clients. »

## II. – LA GESTION D'UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION

La question de la gestion des relations avec un prestataire ou un fournisseur a fait l'objet de nombreux travaux de recherche tant en management stratégique qu'en marketing « business to business » ou en contrôle de gestion. La synthèse de la plupart de ces travaux révèle deux grandes modalités de gestion : le contrôle et le « relationalisme ».

### 1. La gestion par le contrôle

La gestion par le contrôle est la première façon pour une entreprise externalisatrice d'influencer les actions d'un prestataire ou fournisseur dans le sens de ses attentes. S'inspirant des propositions de la théorie des coûts de transaction, les auteurs distinguent souvent deux types de gestion par le contrôle : le contrôle par le marché et

le contrôle bureaucratique (Van der Mer-Kooistra et Vosselman, 2000).

Le contrôle par le marché repose sur la mise en concurrence permanente des partenaires externes. L'offre du prestataire ou du fournisseur attiré est alors toujours comparée à celle du marché. Concrètement, les entreprises externalisatrices passent régulièrement des appels d'offres et le prestataire le plus compétitif en termes de prix, de délais et de qualité remporte le marché. Cette modalité de gestion est particulièrement bien adaptée lorsque le nombre de prestataires ou de fournisseurs potentiels est élevé et que les actifs et investissements nécessaires à la réalisation de l'activité sont peu spécifiques. Les prestataires ou les fournisseurs peuvent alors facilement être mis en concurrence. Le contrôle par le marché est très répandu dans l'industrie automobile car les fournisseurs potentiels sont très dépendants des constructeurs. Comme le résumait un de nos interlocuteurs : « Pour évaluer mes fournisseurs je les mets ouvertement en concurrence sur des enchères inversées. » (équipementier automobile).

Lorsque les prestataires ou fournisseurs sont difficilement interchangeables, le contrôle par le marché est mal adapté. La possibilité de mise en concurrence est limitée et les informations obtenues à l'issue des appels d'offres ne permettent pas de se faire une idée de la compétitivité réelle des prestataires ou fournisseurs. Il est alors préférable de gérer l'externalisation par un contrôle bureaucratique. Cette modalité de contrôle permet de recréer des relations quasi hiérarchiques entre l'entreprise externalisatrice et ses prestataires ou fournisseurs. Dans ce cas, le contrôle repose sur une évaluation formelle des processus de création de valeur. L'un de nos interlo-

cuteurs confirmait son intérêt pour une démarche de contrôle bureaucratique lorsqu'il ne peut mettre en concurrence ses prestataires : « Je m'appuie beaucoup sur les procédures de certification pour évaluer mes prestataires... C'est une bonne manière de les motiver. » (entreprise de formation professionnelle). Le contrôle bureaucratique suppose toutefois la mise en place d'outils spécifiques de contrôle et de mesure de la performance comme les audits, le reporting et les visites des sites. Des contrats détaillés doivent aussi être établis.

## 2. La gestion par le relationnalisme

Les défenseurs d'une gestion par le relationnalisme appréhendent les relations d'externalisation dans leur dynamique temporelle. Ils postulent que l'intérêt économique n'est pas la seule motivation des entreprises lorsqu'elles développent une relation avec un partenaire. Contrairement à l'approche par le contrôle, la gestion par le relationnalisme met l'accent sur les liens sociaux entre les organisations et le contexte historique et social (Macneil, 1980). Les auteurs distinguent généralement deux modalités associées à ce type de gestion : les normes relationnelles et la confiance.

La gestion par les normes relationnelles implique de développer des valeurs communes et des attentes partagées par les partenaires (Heide et John, 1992). La mise en place de ces normes assure un partage d'information, une gestion harmonieuse des conflits, la continuité des relations et une flexibilité accrue. Comme nous l'indiquait le directeur des achats d'un constructeur automobile : « Nous avons établi les premiers accords de partenariat au milieu des années 1980 pour mieux gérer nos relations

avec nos fournisseurs. Nous recherchions de nouvelles ententes avec des partenaires proches de nos valeurs. » La gestion d'une relation d'externalisation par les normes relationnelles n'a de véritable intérêt que dans des relations de long terme. Développer des normes relationnelles nécessite une interaction permanente avec le partenaire. Il s'agit donc d'un véritable investissement.

La confiance correspond à la fois à une anticipation sur le fait que les attentes vis-à-vis du partenaire ne seront pas déçues et que son engagement moral sera suffisant. La gestion par la confiance n'est pas l'option spontanément privilégiée par les entreprises externalisatrices qui préfèrent généralement contrôler leurs prestataires. Il s'agit pourtant d'une modalité de gestion particulièrement efficace lorsque le contrôle est difficile (Donada et Nogatchewsky, 2006). Un acheteur de prestations informatiques nous confiait : « Je n'y connais rien en système de sécurité informatique mais je fais confiance à mon prestataire. Il est compétent, disponible et il connaît très bien mes besoins. Nous avons mis deux ans avant de le trouver. » Et un autre d'ajouter : « Je ne peux rien faire sans la confiance... Si on ne se faisait pas confiance, on n'y arriverait jamais. »

### III. – DE LA DÉCISION À LA GESTION D'UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION

Une décision d'externalisation résulte donc du croisement d'un certain nombre de motivations qui place l'entreprise face à une situation de gestion nouvelle. D'une part, elle doit faire face à des risques d'opportunisme et à une situation de dépendance vis-à-vis de fournisseurs ou de prestataires

extérieurs. D'autre part, des occasions d'apprentissage peuvent se présenter. En fait, les entretiens que nous avons menés suggèrent que les problèmes qui caractérisent de nombreuses opérations d'externalisation proviennent fréquemment de l'inadéquation entre les motivations de la décision initiale et les modalités de gestion. Dans cette partie, nous proposons de faire le lien entre les différents types de motivations et de modalités de gestion.

#### 1. Ressources, compétences et modalités de gestion

Comme nous l'avons vu dans la partie I.1, l'externalisation peut être motivée par l'existence d'un différentiel de ressources et de compétences entre l'entreprise externalisatrice et les meilleurs prestataires ou fournisseurs. Deux cas de figure peuvent alors être distingués.

Lorsque le différentiel de ressources et de compétences est faible, la gestion par le contrôle est parfaitement adaptée. Si le nombre de prestataires ou fournisseurs potentiels est suffisant, le contrôle par le marché est recommandé. La mise en concurrence suffit à déterminer la meilleure offre. Dans le cas contraire, le contrôle bureaucratique est mieux adapté.

Lorsque le différentiel de ressources et de compétences est fort, la gestion par le contrôle n'est plus adaptée. En effet, le contrôle par le marché ne permet pas de déterminer la meilleure offre : « La comparaison des prix de marché ne me donne rien car les offres des fournisseurs sont trop différentes les unes des autres... C'est un peu comme avec les contrats d'assurance aux particuliers... Il faut être du métier! » (entreprise externalisatrice jugeant ses prestataires informatiques). Le contrôle

bureaucratique n'est pas plus adapté. Il suppose en effet une expression claire des besoins et une bonne capacité d'évaluation des prestataires ou fournisseurs. Lorsque le différentiel de ressources et de compétences est fort, les entreprises externalisatrices ne sont pas capables de rédiger un cahier des charges précis : « Le client nous reproche de ne pas avoir fait telle ou telle chose mais il ne nous l'avait même pas demandé... Je ne peux pas passer mon temps à deviner ce qu'il veut ! » (prestataire informatique). Certains prestataires s'amuse de cette situation : « Ils [les clients] sont incapables de faire des cahiers des charges précis et complets. C'est normal, ils ont perdu leurs connaissances... » (entreprise de soudure maritime). Le différentiel de ressources et de compétences augmente souvent au fur et à mesure que le temps passe. Il devient alors très difficile de mettre en œuvre un contrôle bureaucratique. Un manager d'une entreprise aéronautique qui externalise une activité depuis quinze ans nous confiait : « Nous n'avons plus le temps de contrôler et si nous devons nous y remettre, nous serions dépassés car les technologies ont trop changé... La qualité, on ne peut pas suivre c'est trop complexe. C'est plus un sentiment qu'un indicateur. »

Face aux difficultés de mise en œuvre de la gestion par le contrôle, la gestion par le relationnalisme devient une nécessité. En effet, les normes relationnelles et la confiance permettent en partie de réduire le différentiel de ressources et des compétences. Un manager confirme cette analyse à propos de son prestataire informatique : « Les débuts ont été difficiles car nous ne parlions pas le même langage. Il [mon prestataire] m'a appris ce qu'il fallait savoir et aujourd'hui, je sais ce que je peux lui

demander. C'est fou ce qu'on gagne comme temps ! ». Plus généralement, les échanges d'information et l'établissement de relations de long terme contribuent à limiter les effets pervers de l'absence de ressources et de compétences. Le témoignage d'un acheteur illustre cette situation : « Je rencontre souvent le directeur commercial. Pour tout vous dire, je ne comprends pas toujours ses préoccupations techniques mais nous avons la même passion pour le sport et nous avons décidé de courir ensemble un de ces dimanches... Je suis sûr que ça va m'aider dans ma relation professionnelle avec lui... Et j'en ai besoin ! ».

## 2. Opportunisme et modalités de gestion

Lorsque le risque d'opportunisme est très élevé, il est fortement déconseillé de recourir à l'externalisation. Toutefois, celle-ci peut être également motivée par un différentiel de ressources et de compétences ou un besoin de flexibilité. Dans ce cas, le risque d'opportunisme n'est pas toujours négligeable.

Nous avons vu dans la partie I.2 que le risque d'opportunisme dépendait en grande partie du nombre de prestataires ou de fournisseurs potentiels. Lorsque ce nombre est élevé, le prestataire ou le fournisseur attiré est facile à remplacer. Le risque d'opportunisme est donc faible et la gestion par le marché se révèle particulièrement adaptée. En situation de « petit nombre », le prestataire ou fournisseur attiré peut se comporter de manière opportuniste sans craindre ni sanction ni rupture de son contrat. La gestion par le marché devient alors impossible. La citation suivante en témoigne : « Le marché de nos fournisseurs est trop concentré pour que la concurrence s'exprime... » (laboratoire pharmaceutique). Par ailleurs,

la gestion par la bureaucratie n'est pas aussi aisée du fait de la résistance des prestataires ou des fournisseurs (Donada et Nogatchewsky, 2006). Lorsque ceux-ci sont en position de force, ils peuvent bloquer toute velléité de contrôle formel de la part de leurs clients : « Je connais mes coûts au centime près, mais jamais, ah non, jamais je ne les donne au client. » (fournisseur dans le secteur aéronautique) ou encore : « Les clients veulent des contrats. Il n'y a pas de raison de vouloir s'imposer des contraintes quand on est en position de force. Jamais on ne signera des pénalités de retard. »

Dans ce cas, seule la gestion par le relationnalisme peut dissuader les prestataires ou les fournisseurs d'abuser de leur position dominante. Comme l'indiquait l'un d'entre eux : « Nous sommes les seuls prestataires qui puissent travailler de cette manière. Nos clients le savent bien. Ils nous laissent en paix et, de notre côté, nous adoptons un comportement correct. » Cette modalité s'appuie essentiellement sur des relations interpersonnelles qui génèrent de la confiance et dissuadent les comportements opportunistes : « Si j'ai réussi à développer un réseau de fournisseurs, c'est grâce au relationnel que j'ai avec eux... J'essaie que les fournisseurs avec qui je suis très fortement lié soient ceux avec qui j'ai un très bon rapport de confiance. » (laboratoire pharmaceutique). Par conséquent, le relationnalisme facilite souvent la résolution des conflits interorganisationnels.

### 3. Flexibilité et modalités de gestion

L'externalisation permet de gagner en flexibilité en transformant des charges fixes en charges variables puisque l'entreprise externalisatrice verse une rémunération correspondant à la seule prestation au lieu

d'investir dans du personnel et des équipements.

Lorsque le besoin de flexibilité est faible et que l'entreprise externalisatrice n'est pas en situation de dépendance défavorable vis-à-vis d'un petit nombre de partenaires externes, le contrôle par le marché est bien adapté. La mise en concurrence procure toutes les informations nécessaires à la prise de décision et l'externalisation permet facilement « d'éviter d'investir dans du matériel quand on en a l'usage que pour un certain temps » (entreprise de récupération).

Lorsque le besoin de flexibilité est fort et que l'entreprise externalisatrice n'est pas en situation de dépendance défavorable, la gestion par le contrôle bureaucratique donne les meilleurs résultats. Cette modalité de gestion permet d'évaluer en permanence le potentiel de flexibilité des prestataires ou des fournisseurs. Pour illustrer, les constructeurs automobiles et les grands acteurs de l'agroalimentaire mesurent fréquemment la flexibilité de leurs fournisseurs par le contrôle bureaucratique : « Quand ils nous disent qu'ils sont en sous-capacité, on peut aller le vérifier de visu, voir si on est un des clients les mieux traités, si on peut s'arranger pour être mieux traité qu'on ne l'est actuellement. » (entreprise agroalimentaire). Parfois, les prestataires ou fournisseurs les moins flexibles se voient proposer des voies d'amélioration à suivre : « On leur suggère par exemple de changer leur organisation ou d'adopter des systèmes EDI (échange de données informatiques) compatibles avec les nôtres. » (constructeur automobile).

Lorsque l'entreprise externalisatrice se trouve objectivement en situation de dépendance asymétrique relative au « petit

nombre » de prestataires ou de fournisseurs mais que son exigence de flexibilité est particulièrement élevée, la gestion par le relationnalisme est également adaptée. Facilitée par les relations inter-personnelles et le respect des normes relationnelles, la confiance permet de dépasser les limites inhérentes au contrôle formel. Un prestataire de services à la personne témoigne: « Je pourrais très bien lui refuser ces petites exigences mais, depuis le temps que nous travaillons ensemble, je me sens lié à ses problèmes... Je me débrouille toujours pour être flexible. »

Le tableau ci-dessous synthétise nos propositions. Il met en relation les trois approches de la décision d'externalisation et les modalités de gestion à mettre en œuvre.

### CONCLUSION

Le développement sans précédent des relations d'externalisation suscite de nombreuses questions. Quelles sont les activités à externaliser? Quels sont les risques de l'externalisation? Comment conserver la maîtrise des activités externalisées? Les

recherches menées sur le thème de l'externalisation s'intéressent avant tout à la décision de confier le management d'une activité à un prestataire ou à un fournisseur extérieur. Elles ne nous semblent pas offrir de vision suffisamment globale aux praticiens qui gèrent au quotidien les relations d'externalisation. Dans cet article, nous présentons un modèle permettant de faire le lien entre les critères de décision et les modalités de gestion d'une opération d'externalisation. Ce modèle suggère les modalités les plus adaptées en fonction des critères ayant influencé la décision d'externalisation. En effet, la pertinence d'une décision ne nous semble pas pouvoir s'apprécier abstraction faite des modalités de sa mise en œuvre. D'où la nécessité d'avoir une approche « intégrée ». Notre argument central est que ce qui justifie la décision d'externalisation doit orienter les modalités de son suivi.

Issu de la littérature théorique, ce modèle est illustré à l'aide d'extraits d'entretiens menés auprès de praticiens. Il suggère que la gestion de l'externalisation par le contrôle est bien adaptée aux situations

**Tableau 1**  
DÉCISION ET GESTION D'UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION

Approches utilisées pour la décision d'externalisation							
		Différentiel de ressources et de compétences		Risque d'opportunisme		Besoin de flexibilité	
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
<b>Modalités de gestion de la relation</b>	<i>Contrôle</i>	Adapté	Non adapté	Adapté	Non adapté	Adapté	Adapté
	<i>Relationnalisme</i>	Non adapté	Adapté	Non adapté	Adapté	Non adapté	Non adapté

dans lesquelles il existe un grand nombre de fournisseurs ou de prestataires potentiels. Dans ce cas, ni l'ampleur du différentiel de ressources et de compétences ni l'ampleur du besoin de flexibilité n'ont un impact déterminant sur le choix de la meilleure modalité de gestion. Lorsque le nombre de fournisseurs ou de prestataires potentiels est limité, un fort différentiel de ressources et de compétences ainsi qu'un fort besoin de flexibilité compliquent la gestion par le contrôle et imposent de recourir à une gestion par le relationalisme.

Il est intéressant de noter que les managers ont souvent du mal à reconnaître qu'ils gèrent les relations avec leurs fournisseurs ou leurs partenaires par le relationalisme. En effet, le premier réflexe consiste à

essayer de contrôler son partenaire. Le relationalisme est souvent utilisé en dernier recours car il repose en grande partie sur la bonne volonté des individus. Il est aussi relativement risqué car il peut être remis en cause lorsque les individus changent dans les entreprises. Paradoxalement, les entreprises qui indiquent spontanément qu'elles gèrent par le relationalisme sont souvent celles qui contrôlent le plus sévèrement leurs fournisseurs. C'est notamment le cas des entreprises du secteur automobile qui depuis plus de quinze ans évoquent sans cesse leurs accords de partenariat avec leurs fournisseurs. En d'autres termes, il existe souvent un décalage important entre le discours « officiel » et la réalité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E., Coughlan A., "Chanel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", *The Handbook of Marketing*, Weitz B. and Wensley R., Thousand Oaks, CA, Wise Publications, 2002, p. 223-247.
- Argyres N., Liebeskind J., "Governance inseparability and the evolution of US biotechnology industry", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 47, n° 2, 2002, p. 197-211.
- Balakrishnan S., Wernerfelt B., "Technical change, competition and vertical integration", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 347-359.
- Barreyre P. Y., *L'impartition: politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris, 1968.
- Barthélemy J., *Stratégies d'externalisation*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2007.
- Barthélemy J., Gonard T., « Quels déterminants pour les frontières de la firme ? », numéro spécial « Externalisation et relations partenariales », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, mars-avril 2003, p. 67-80.
- Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, janvier-février 1996, p. 86-108.
- Donada C., Nogatchewsky G., « Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? », *Management Accounting Research*, vol. 17, 2006, p. 259-287.
- Donada C., Dostaler I., « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 158, 2005, p. 89-104.

- Foss N., « Capabilities and the Theory of the Firm », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 77, 1996, p. 7-27.
- Gilley K., Rasheed A., "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance", *Journal of Management*, 26, 2000, p. 736-790.
- Heide J. B., John G., "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, 1992, p. 32-44.
- Leiblein M., "The choice of governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based and real options theories", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, 2003, p. 937-961.
- MacNeil I., *The New Social Contract: An Enquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press, 1980.
- Quinn J. B., Hilmer F., "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, 1994, p. 43-55.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman E. J., "Management Control of Interfirm Transactional Relationships: the Case of Industrial Renovation and Maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, 2000, p. 51-77.
- Williamson O. E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985.