

Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation

GOSSE Bérangère, GRAPHE et ESC Lille (docteur)
SARGIS Caroline, GREMCO, IAE de Lille (doctorante)
SPRIMONT Pierre-Antoine, CLAREE, IAE de Lille (doctorant)

IAE de Lille, Secrétariat Recherche :
Téléphone : 03/20/12/34/44
Fax : 03/20/12/34/28
Adresse e-mail : externalisation.iae@voila.fr

Pour toute correspondance :
Bérangère GOSSE
5, rue des Canonniers
59800 LILLE

MOTS-CLÉS : Gouvernance, externalisation, théorie des coûts de transaction, théorie des ressources, frontières

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



RESUME

Les phénomènes de 'rétrécissement' de l'entreprise sont de plus en plus nombreux. L'externalisation en est l'une des origines. Elle peut être définie comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne auprès d'un prestataire et qui concerne des fonctions qui restent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Notre étude cherche à apporter des éléments de réponse à la question suivante : quels sont les facteurs qui définissent les frontières de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie d'externalisation. Dans une première partie, nous confrontons les deux cadres théoriques (TCT et RBV), fréquemment mobilisés par la littérature, pour appréhender l'externalisation. Un cadre conceptuel original vient prolonger cette présentation en intégrant théorie des coûts de transaction et approche par les ressources comme cadre d'analyse de l'arbitrage entre la zone de propriété et la zone d'externalisation. L'étude de cas d'une entreprise industrielle constitue la seconde partie de notre travail, à travers le compte-rendu de sa démarche d'identification du cœur de compétences. L'administration d'un questionnaire concernant l'ensemble des fonctions de cette organisation nous permet de confronter la logique de définition des frontières de l'entreprise observée avec le cadre conceptuel préalablement établi. L'analyse de nos entretiens avec les différents responsables de l'entreprise nous permet ensuite d'apporter un éclairage complémentaire au cadre conceptuel. En effet, la recherche d'efficacité opérationnelle, première étape d'une stratégie d'externalisation, valorise les conclusions du modèle heuristique. Toutefois, l'approche par les ressources supplante le pouvoir explicatif de la théorie des coûts de transaction dans la seconde phase de l'externalisation, c'est à dire la recherche d'efficacité stratégique. Cependant, ces deux cadres théoriques montrent leurs limites dans la définition des frontières de l'entreprise par leur manque de contextualisation. Ainsi, les leviers sociaux et juridiques sont absents de leurs conceptualisations. Dans le même temps, notre étude empirique confirme que les logiques de mimétisme atténuent la rationalité des décideurs et nous écartent des comportements efficaces du cadre théorique. De plus, notre étude de cas montre que le noyau technologique de l'entreprise constitue un élément central de la définition des frontières et que les outils d'information et de communication produisent un effet non négligeable sur le rétrécissement de l'organisation.

Les frontières de l'entreprise : opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation

Introduction

Où commence et où s'arrête l'entreprise? Les phénomènes de dématérialisation (Frery 1996), de retrait d'activité (Boyer 1996), de lyophilisation organisationnelle préfigurent-ils d'un destin similaire à celui du tigre de Tasmanie et autre dodo. Montmorillon (1989) est plus optimiste. Il souligne en effet que malgré l'actuel rejet systématique de l'intégration, il convient encore de parler d'entreprise car la cohérence entre les divers partenaires résulte d'une action de conception et de coordination, qui sont les attributs de l'activité d'un entrepreneur. C'est le projet productif et la mise en œuvre de ce projet qui légitiment l'existence de l'entreprise.

Tableau 1 : L'importance et la diversité des fonctions externalisées¹.

Estimation de l'importance actuelle					Grandes entreprises		Entreprises Top 100 Forte croissance	
	Importance	Ancienneté de l'externalisation			Réalisée	En cours	Réalisée	En cours
Assez important	Services généraux			Informatique et télécommunications	59%	41%	22%	13%
	paie	production	logistique informatique					
Peu important	Comptabilité-gestion	maintenance	R&D	Distribution, logistique et transport	49	26	52	50
			Télécommunication					
Négligeable	commercial		SAV et support client	Services généraux	32	14	9	0
	nettoyage	restauration	Achat Appros	Administration, Finances	18	33	22	0
				Production	19	14	17	0
				Ressources Humaines	17	12	9	38
				Marketing communication	14	7	22	13

Source : Borsard Consultants

Aujourd'hui, l'une des principales origines de ce "rétrécissement" de l'entreprise est l'intensive politique d'externalisation. L'externalisation, dans sa forme la plus basique, peut être définie comme l'achat d'un bien ou d'un service auprès de prestataires juridiquement indépendants (Lacity et Hirschheim 1993). L'externalisation se distingue des pratiques de sous-traitance en ce sens où l'activité déléguée était préalablement réalisée au sein de l'organisation (Barthélémy 1999). L'externalisation peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. L'externalisation n'est pas une politique de recentrage qui consiste à céder des parts de marché pour développer des compétences distinctes. En effet pour

¹ Enquête SOFRES/Arthur Andersen 1999.

Wickham (1996), les décisions d'externalisation concernent les fonctions du processus de production ; des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Ces éléments qui discriminent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires. Le lien de subordination laisse place à un achat de bien ou service formalisé par un contrat commercial.

Selon les spécialistes, l'année 2000 marque l'explosion du marché de l'externalisation. Le chiffre d'affaires des prestataires a triplé par rapport à 1996. A la lecture des services proposés par les prestataires, l'ensemble des fonctions de l'entreprise est potentiellement externalisable (tableau 1). Cette politique organisationnelle est renforcée par les actuels mouvements de fusion-acquisition des entreprises. En effet, loin d'être antinomique, Drancourt (1999) précise que chaque regroupement d'entreprises engendre d'importants programmes de délégation des fonctions hors des frontières de la nouvelle entité créée.

La presse économique souligne deux leviers motivationnels aux stratégies d'externalisation. La principale motivation est la réduction des coûts. A cette logique historique de l'externalisation, s'associe désormais une recherche de compétence accrue des entreprises. Marmuse (1997) traduit ces deux logiques décisionnelles par la recherche d'efficacité opérationnelle d'une part (réduction des coûts) et la recherche d'efficacité stratégique d'autre part (recherche de compétences). L'auteur rejoint la littérature en précisant que la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources constituent les deux cadres théoriques majeurs pour expliquer ces deux logiques à l'externalisation. L'entreprise qui opère un arbitrage entre les fonctions assurées en interne et les ressources acquises sur le marché, définit par là même les frontières de son organisation.

Notre étude va chercher à apporter des éléments de réponse à la question suivante : Quels sont les facteurs qui définissent les frontières de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie d'externalisation ? L'étude proposée a un double objectif. Le premier est de confronter les deux théories évoquées ci-dessus pour une meilleure compréhension des frontières de l'entreprise. Le second consiste à valoriser les acquis de la littérature à travers l'étude de cas d'une entreprise industrielle. La première partie de ce développement introduit l'angle d'analyse de chaque cadre théorique mobilisé. Un cadre conceptuel original vient prolonger cette présentation et supporte les conclusions de la littérature sur la définition des frontières de l'organisation. La deuxième partie présente l'entreprise étudiée et offre un compte rendu de sa démarche d'identification du cœur de compétences. Finalement, nous

confrontons le cadre conceptuel préalablement défini à la logique de définition des frontières de l'entreprise observée.

La première partie de notre travail présente tout d'abord les deux cadres théoriques mobilisés, à savoir la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources et leur analyse des problématiques d'externalisation.

Cadres d'analyse pour les stratégies d'externalisation

L'efficience opérationnelle : la théorie des coûts de transaction (TCT)

Cette théorie néo-institutionnaliste explicative des structures de gouvernance, veut que la transaction naturelle d'un bien ou d'un service entre interfaces technologiquement séparables se fasse par le jeu des forces du marché, donc entre entités totalement ou partiellement autonomes : "*au départ il y avait le marché*" (Williamson 1985). Néanmoins, les attributs de certains échanges peuvent conduire le décideur à internaliser la transaction au sein de l'entreprise.

La spécificité des actifs est le principal déterminant de la gouvernance par la hiérarchie. Cette variable explicative, à laquelle la théorie des coûts de transaction accorde une importance exceptionnelle (Gabrié et Jacquier 1994), apparaît lorsqu'une ressource qu'elle soit humaine, physique ou de site ne peut pas ou difficilement être redéployée en dehors de son canal actuel d'utilisation. L'absence d'alternatives d'emploi de cet actif, lui confère alors une valeur intrinsèque bien supérieure à l'intérieur de la firme que son appréciation sur le marché. La détermination d'une structure de gouvernance en fonction du degré de spécificité des actifs est obtenue selon le modèle heuristique de Williamson (1985), par une démarche comparative discrète (Coeurderoy et Quélin 1994) afin d'évaluer l'efficacité des modes d'organisation. Cette comparaison dichotomique entre marché et hiérarchie s'appuie sur l'analyse combinée des écarts de coûts de production et de coûts de gouvernance.

Pour Williamson (1985) le marché maximise les incitations et minore les coûts bureaucratiques par rapport à l'organisation hiérarchique, mais la production intégrée affiche une plus grande capacité d'adaptation que le recours au marché lorsque la spécificité des actifs pèse sur les attributs de l'échange. Pour un besoin standard, la formalisation contractuelle commerciale est peu complexe ; il est en effet possible d'évaluer plus facilement le devis des différents fournisseurs (coûts ex-ante) et de contrôler la qualité de la prestation fournie (coûts

ex-post). A l'opposé, la demande pour un bien ou service spécifique, nécessite une importante consommation de ressources pour apprécier l'offre du marché (coûts ex-ante) et surtout pour piloter le comportement des mandatés (coûts ex-post). Dans ce cas, une relation hiérarchique avec le personnel est plus efficiente, car moins coûteuse en terme de coûts de transaction.

La comparaison de ces avantages respectifs, corrélée à l'importance des actifs spécifiques en présence, plébiscite le marché en cas d'échanges standards. Cet avantage du marché par rapport à l'organisation hiérarchique tend à s'amenuiser avec l'accroissement des actifs spécifiques, et au-delà d'un certain seuil d'actifs spécifiques, l'organisation constitue la structure la plus efficiente pour accueillir la transaction. Le tableau 2 présente les différentes questions qui permettent d'appréhender la définition des frontières d'efficacité dans le cadre de la théorie des coûts de transaction.

Tableau 2 : cinq questions pour évaluer la spécificité de la fonction

	Frontière d'efficacité	Fonctions non spécifiques
Est-ce que les économies d'échelle seraient pour l'essentiel réalisées si l'entreprise devait répondre à ses propres besoins ?	Oui	Non
Les économies de gamme sont-elles significatives ?	Oui	Non
La fonction en question a-t-elle des caractéristiques spéciales de conception ?	Oui	Non
Risque-t-elle de vous enfermer dans une relation d'échange bilatéral ?	Oui	Non
Les besoins inattendus d'adaptation des attributs de la prestation sont-ils fréquents ?	Oui	Non

L'efficience stratégique : l'approche par les ressources

Après avoir considéré l'organisation sous un angle externe, c'est à dire en la situant dans son environnement concurrentiel selon une vision stratégique portérienne, la littérature des années 90 appréhende la firme de l'intérieur et participe à l'exploration de la boîte noire en termes de ressources et de compétences. La théorie « Resource-based View » (RBV) pose l'hypothèse d'hétérogénéité des firmes d'un même secteur au niveau de leurs ressources et l'hypothèse de mobilité imparfaite des ressources, qui permettraient d'expliquer les différences de performance entre organisations (Wernerfelt 1984, Barney 1986, 1991, Grant 1991).

Ainsi, les ressources présentant des caractéristiques de rareté, de non imitabilité, de non substituabilité et valorisables, seraient à même de conduire à un avantage concurrentiel (Barney 1991). Les années récentes ont vu le développement et l'enrichissement de cette approche initiale à travers des courants tels que « compétences fondamentales » et « capacités dynamiques ». On observe des problématiques distinctes entre ces trois courants, bien que tous visent la prise en compte des ressources et ont une référence commune à Penrose (1959).

Le tableau 3 donne une vue d'ensemble des différents courants de l'approche ressource et permet de mettre en évidence les caractéristiques des compétences fondamentales que nous mobilisons.

Tableau 3 : synthèse des principaux courants de l'approche ressource

(adapté de Koenig, 1999)

	RBV	Compétences Fondamentales	Capacités Dynamiques
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel		
Niveau d'analyse	La firme individuelle		
Type de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles (compétences)	
Perspective	Statique	Dynamique	
Objet de recherche	Identification et exploitation des ressources Imitation- substitution La capacité d'une entreprise à soutenir un avantage concurrentiel dépend de la facilité avec laquelle elle peut être imitée par d'autres	Ambition, construction et exploitation des compétences Innovation Intégration le long de la chaîne : compétences fondamentales- produits centraux- produits finals	Construction et régénération d'un avantage concurrentiel dans des régimes de changement rapide Développement des capacités : acquisition des aptitudes, apprentissage et accumulation d'actifs organisationnels ou immatériels
Orientation stratégique	Défensive	Offensive	
Client	Position secondaire	Position centrale	Place congrue
Origines de l'avantage concurrentiel	Chance et anticipation	Apprentissage	Apprentissage Path dependency
Fondements de l'avantage concurrentiel	Ressources rares	Développement des compétences ou capacités	
Auteurs	Wernerfelt (1984) Barney (1986, 1991)	Prahalad et Hamel (1990) Quinn et Hilmer (1994)	Teece, Pisano et Shuen (1997)

Le courant des ressources, outre son approche en terme de performance, permet également d'appréhender les relations inter-firmes. Ainsi, il explique les accords de coopération et d'alliance par la non disponibilité d'une ressource sur le marché ou son impossible développement en interne ce qui amène l'organisation à aller la chercher auprès d'un partenaire. En nouant une relation inter-firmes, deux alternatives se présentent à l'organisation. Elle peut soit trouver auprès de son partenaire les ressources et compétences lui manquant et se situer ainsi dans une logique de complémentarité où chaque organisation fait partager ses ressources et compétences propres (voir le cas d'IBM et Géodis dans la communication). Mais l'organisation peut également se trouver dans une logique d'apprentissage dans le sens où une relation inter-firmes lui permet d'être au contact de ressources et compétences qu'elle ne possède pas et ainsi chercher à les internaliser. Le courant des ressources fournit donc deux types d'explication aux accords de coopération inter-firmes, la complémentarité des ressources et l'apprentissage de nouvelles compétences.

La perspective développée par Prahalad et Hamel, dans leur article de 1990, semble la plus appropriée pour traiter de l'externalisation. Ces auteurs proposent de raisonner non plus en termes de ressources et compétences génériques mais de mobiliser la notion de « core competencies » ou compétences clés pour expliquer les phénomènes récents d'externalisation. Ainsi, l'entreprise se recentre sur son cœur de compétences, c'est à dire ce qu'elle sait le mieux faire, et a recours à des prestataires pour tout ce qui est périphérique. Le second apport de la théorie des ressources par rapport à la problématique de l'externalisation, réside dans la notion de différentiel de performance. L'entreprise ira alors chercher sur le marché les acteurs qui fournissent une prestation de meilleure qualité qu'elle-même n'est pas capable d'assurer en interne. La décision d'externalisation repose donc sur la comparaison de la performance des services internes avec celle des meilleurs prestataires sur le marché. L'une des principales critiques adressée à ces auteurs réside dans la difficile opérationnalisation des variables en jeu, bien que des essais de caractérisation aient été réalisés (Quinn et Hilmer 1994). Le tableau 4 ci-dessous pose cinq questions qui permettent de définir les frontières d'efficacité de l'entreprise selon l'approche par les compétences fondamentales.

Tableau 4 : cinq questions pour évaluer le niveau de compétence de la fonction

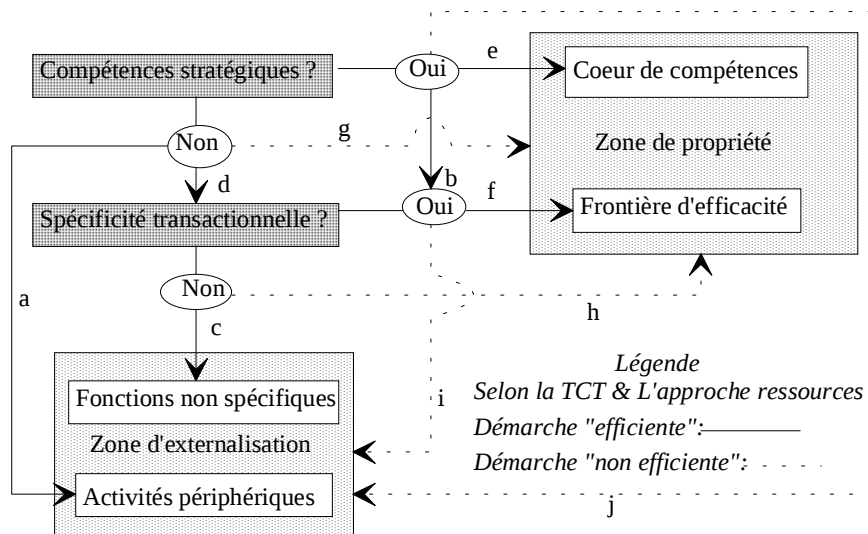
	Cœur de compétence	Activité périphérique
Le nombre de concurrents potentiels susceptibles de dupliquer les compétences en question est-il restreint ?	oui	Non
Les compétences sont-elles des éléments importants à long terme pour le client ?	Oui	Non
Les compétences sont-elles fortement ancrées dans les systèmes de l'organisation ?	Oui	Non
Les compétences sont-elles sources d'évolution ou d'adaptation dans le long terme ?	Oui	Non
Les compétences sont-elles une source unique d'avantage concurrentiel ?	Oui	Non

Assez peu d'articles conceptuels font le rapprochement entre TCT et approche ressources. Nous pouvons toutefois souligner la contribution de Williamson (1999), Conner (1991) et Foss (1996). Ce dernier présente une vision critique des apports de Conner (1991) et Kogut et Zander (1992). Il souligne l'apport de la TCT à une théorie de la firme et son pouvoir explicatif sur l'existence de la firme et le pourtour de ses frontières. Il argumente en faveur d'une mobilisation de l'approche ressources en terme de performance et d'efficacité. Ainsi, une perspective basée sur les ressources est complémentaire mais ne substitue pas à l'approche contractualiste ; cette dernière ne suffisant pas à expliquer l'existence de la firme.

Proposition d'un cadre d'analyse intégré pour les stratégies d'externalisation

La recherche de l'efficience opérationnelle et de l'efficience stratégique sont les principaux moteurs des stratégies d'externalisation. La théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources s'imposent dans la littérature pour expliquer la structure de gouvernance des entreprises. La comparaison de ces deux théories (Williamson 1999) montre que la théorie des coûts de transaction est une approche micro-analytique de la gouvernance d'entreprise, par une comparaison des attributs économiques de l'organisation. A l'opposé, l'approche par les ressources focalise sur les processus organisationnels et les logiques décisionnelles des stratégies d'entreprises. Le schéma 2 intègre les concepts propres à ces deux théories. Ainsi le degré de spécificité de la fonction définit son appartenance aux frontières d'efficacité. Cette formule proposée initialement par Ouchi (1980), reprise par Williamson (1985), est la traduction du modèle heuristique pour une réflexion sélective de toutes les étapes du processus de création de valeur de l'entreprise. Le niveau de compétence stratégique de la fonction définit le cœur de compétences et les activités périphériques. La mobilisation conjuguée de ces concepts permet d'élaborer une règle de décision définissant deux zones dans l'entreprise : la zone de propriété (cœur de compétences + frontière d'efficacité) et la zone d'externalisation (fonctions non spécifiques + activités périphériques).

Schéma 2 : logiques de définition de la zone de propriété et d'externalisation de l'entreprise



Les relations [a] et [e] posent la question du caractère stratégique ou non des compétences de l'entreprise et traduisent la logique d'efficience stratégique soulignée par Marmuse (1997). Différentes dimensions permettent de caractériser la dimension stratégique des compétences, parmi celles-ci leur imitabilité imparfaite (Grant 1991, Barney, 1996), leur importance pour les clients (Prahalad et Hamel 1990, Quinn et Hilmer 1994), leur ancrage dans les systèmes de l'organisation (Quinn et Hilmer 1994). Leonard-Barton (1992) et Barney (1997) soulignent que les compétences stratégiques sont source unique de création d'avantage concurrentiel. La relation [e] traduit le fait qu'une compétence reconnue comme stratégique doit être gardée en interne car elle appartient au cœur de compétences et à ce que nous avons défini plus largement comme étant la zone de propriété. Cela correspond à la logique de recentrage sur le cœur de compétences qui permet un effet de levier sur les ressources (Cadin 1997). L'entreprise se concentre alors sur ses ressources stratégiques et emprunte les autres en dehors de ses frontières. La relation [a] correspond à ce que Henriot et Boneu (1998) qualifient de "réduction de voilure". L'entreprise est dans une logique de spécialisation : les activités qui reposent sur des compétences périphériques peuvent être externalisées. Il est souhaitable pour l'entreprise de se tourner vers le marché pour les fonctions ne requérant pas de compétences stratégiques car elle fait alors appel à un prestataire dont c'est réellement le cœur de métier.

Les relations [b] et [d] font le lien entre les concepts principaux des deux courants théoriques mobilisés, caractère stratégique des compétences et spécificité transactionnelle. La relation [b] revient à considérer qu'une compétence stratégique est forcément spécifique (Barthélémy 1999). Une compétence stratégique sous-tend la notion de rareté et induit une forte spécificité. Toutefois, la relation inverse n'est pas vérifiée. La relation [d] traduit une importance plus grande de la notion de compétence stratégique que de celle de spécificité dans la décision de faire ou faire faire. L'entreprise est amenée à s'interroger sur la spécificité d'une compétence bien qu'elle ne soit pas stratégique (Barthélémy 1999). Cette relation traduit l'impact de la stratégie sur les attributs de la spécificité.

Les relations [g] et [j] traduisent des démarches non efficientes de la part de l'entreprise. La relation [g] consiste à garder dans la zone de propriété des activités qui reposent sur des compétences non fondamentales. Le risque pour l'entreprise est que cela lui coûte plus cher ou soit moins bien fait que par un prestataire. Les ressources financières consacrées aux activités périphériques auraient pu être investies sur les activités stratégiques.

Cette étape peut être transitoire pour des raisons sociales ou pour des raisons juridiques comme l'illustre l'exemple suivant.

L'externalisation de fonctions périphériques : les limites juridiques

Un arrêt Clinique La Cigogne, rendu le 24 octobre 2000, a mis un frein aux pratiques d'externalisation de certaines activités périphériques, courantes dans de nombreux secteurs. En effet, la Clinique La Cigogne s'est vue contrainte de renoncer à l'externalisation de ses fonctions restauration et nettoyage sous prétexte que ces dernières concourent à la finalité première de la clinique qui est l'apport de soins aux malades. Quelques mois auparavant, l'entreprise Perrier s'était vue dans l'obligation de garder en interne son activité de palletisation sous prétexte que celle-ci ne représente pas une activité autonome, les salariés assurant cette fonction étant polyvalents. Il semble donc qu'actuellement les tribunaux soient peu enclins à favoriser les opérations d'externalisation sous couvert d'une interprétation parfois très large de l'article L122-12 du Code du Travail.

La relation [j] est impensable et traduit une erreur de diagnostic des compétences stratégiques de l'entreprise. L'exemple suivant permet de l'illustrer. Dans cette situation, il se peut également que l'entreprise pense faire appel au marché mais utilise en fait une structure hybride (exemple du codéveloppement). Pour Venkatraman (1995), les compétences stratégiques, où réside le réel avantage compétitif de l'entreprise, sont un domaine de prédilection qui n'excluent pas les alliances, mais elles doivent être gérées avec un soin particulier : c'est le champ du partenariat stratégique, du contrat d'exclusivité. En effet, faire un contrat standard et le confier à un tiers conduit à transformer cette activité en une activité générique.

L'externalisation des fonctions productives : le cas des fabricants européens d'électronique (d'après Barthelemy 1999)

Le recours excessif à l'externalisation a joué un rôle important dans le déclin de la compétitivité des entreprises occidentales de composants électroniques par rapport à leurs concurrents asiatiques. Résumant leur cœur de compétences au seul département marketing, les entreprises occidentales ont externalisé leur production vers des fournisseurs asiatiques. Au bout d'un certain temps, ces derniers n'ont eu aucune difficulté à s'intégrer en aval et à évincer leurs clients occidentaux sur le marché des produits finaux.

Les relations [f] et [c] sous-tendent le concept de frontière d'efficacité de l'entreprise et traduisent les enjeux de l'efficacité opérationnelle (Marmuse 1997). L'entreprise minimise ses coûts de gouvernance en arbitrant les avantages et les inconvénients d'une prestation acquise sur le marché ou produite en interne. L'analyse de 60 composants industriels (Walker et Weber 1984) souligne l'impact des attributs du marché sur la définition des frontières d'efficacité de l'entreprise : plus les avantages compétitifs de production des prestataires sont clairement établis et plus la fonction est externalisée. Un marché des prestataires plus concurrentiel favorise également cette décision. L'investigation empirique de Lyons (1995) auprès d'entreprises industrielles anglaises précise ces conclusions. En l'absence de spécificité,

les économies d'échelle et de champ sont les premiers déterminants des frontières d'efficacité de l'entreprise. La présence de spécificité supplante le pouvoir explicatif des économies d'échelle et de champ. Conformément au modèle heuristique de Williamson (1985), les fonctions spécifiques restent intégrées à l'entreprise, puisque le marché est moins efficient que l'organisation. Le nettoyage est l'une des premières fonctions externalisées. De grandes sociétés en ont fait leur cœur d'activité et répercutent leurs économies d'échelle sur les coûts de la prestation. L'exemple ci-dessous vient étayer les conclusions de Lyons (1995).

L'externalisation du service nettoyage : le cas Novotel

Le service nettoyage de la société Novotel est devenu un exemple classique d'externalisation d'une fonction qui affichait au final un certain niveau de spécificité. La direction n'avait pas pris en compte que le personnel de nettoyage était directement confronté à la clientèle des hôtels. Ces clients ont très rapidement exprimé une insatisfaction vis à vis des agents de nettoyage qui étaient incapables de fournir les renseignements désirés. Novotel a alors choisi de réintégrer cette fonction dans sa zone de propriété.

Les relations [i] et [h] n'adhèrent pas aux conclusions de la théorie des coûts de transaction. Bien souvent, les pratiques des entreprises montrent que leurs logiques d'externalisation s'écartent du modèle déterministe (trop déterministe) de Williamson. Les critiques énoncées envers la théorie des coûts de transaction apportent un premier élément de réponse. Le pouvoir explicatif de cette théorie est étroitement lié aux attributs du marché économique américain. En d'autres termes, loin d'être universel, le raisonnement de Williamson ne serait pas adapté à tous les contextes culturels. Un argument que développe Hofstede (1996) en rapportant qu'une approbation universelle des théories de l'organisation est impossible. La spécificité des paradigmes nationaux rend illusoire l'omniscience de ces théories. Hofstede oppose le concept fondateur de "marché" idoine aux organisations américaines au concept de "pouvoir" propre à la structure française. Ce frein dû à la culture hiérarchique de notre pays peut s'exprimer selon Williamson et Argyris (1998) à travers la réticence de certains cadres, qui voient dans l'externalisation une perte de pouvoir (relation [h]).

L'externalisation de la force de vente : les limites culturelles

Le positionnement de la force de vente hors des frontières d'efficacité est une pratique répandue dans les économies anglo-saxonnes. Le marché de l'externalisation de cette fonction en France est d'actualité mais reste marginal. Pour les acteurs de ce marché, la principale barrière est culturelle. La force de vente a, aux yeux de nos dirigeants, une dimension affective. La crainte de déléguer du directeur commercial est un frein à l'externalisation. Le directeur commercial pense perdre une des missions clefs, à savoir le management des hommes.

La recherche d'efficience est à la base du raisonnement transactionnel, mais elle motive à des degrés divers les organisations. L'analyse de la structure de gouvernance de 15 fonctions

hospitalières (Coles et Hesterly 1998) montre que les cliniques privées adoptent les prédictions du modèle heuristique. A l'inverse, les pratiques organisationnelles des hôpitaux publics ne répondent pas à une minimisation des coûts de transaction. Des facteurs non-économiques et une moins grande obligation d'efficience sont les raisons des pratiques divergentes des hôpitaux publics.

La relation [i] exprime le fait qu'une fonction spécifique puisse être externalisée dans un objectif de recherche de compétence, comme le montre l'exemple suivant de l'externalisation croisée entre IBM et Géodis. Le critère de qualité de la ressource supplante le critère de coût transactionnel. Une récente enquête² souligne que cette pratique, encore marginale, est une composante des futurs plans stratégiques des entreprises françaises.

L'externalisation croisée de fonctions spécifiques entre IBM et GEODIS

IBM Europe a externalisé l'intégralité de sa fonction logistique auprès de Géodis. Le contrat sur 5 ans, pour un montant annuel de 1 milliard de francs, a fait l'objet d'un transfert de 750 personnes, avec le rachat de toutes les immobilisations d'IBM (entrepôts). Parallèlement, Géodis a externalisé vers IBM son système d'information avec transfert de 80 personnes. Pour les responsables de ces deux entreprises, il s'agit d'une stratégie d'externalisation offensive. L'informatique est en effet une fonction vitale pour un logisticien tel que Géodis ; la logistique est une fonction vitale pour un fabricant tel qu'IBM. Ces deux entreprises ont opéré un transfert réciproque d'une fonction vitale, qui n'appartient pas à leur cœur de compétences vers le cœur de compétences du prestataire. L'objectif est de disposer du service le plus performant et de bénéficier des innovations les plus récentes. Ici, aux yeux des décideurs, il s'agit d'une alliance de partenaires et non d'un simple achat de prestation.

La relation [i] traduit également une amélioration des outils de coordination. Selon le modèle heuristique de Williamson, la spécificité des actifs accroît le besoin de coordination entre la fonction et le reste de l'organisation. Intégrer la fonction, permet de profiter de la souplesse managériale et d'éviter la rigidité contractuelle. Pour Joffre (1999), les nouveaux outils de l'information et de la communication améliorent la coordination entre les services. Ainsi, l'intranet et des workflows toujours plus performants sont susceptibles d'accroître les pratiques d'externalisation et d'amenuiser les frontières de l'entreprise pour des niveaux identiques de spécificité.

² Enquête SOFRES / Arthur Andersen 1999.

La définition des zones de propriété et d'externalisation de l'entreprise n'est pas figée mais elle est susceptible de révisions, voire d'évolutions. Ainsi, une compétence peut évoluer au sein même de la zone de propriété : une compétence qualifiée de non stratégique dans un premier temps mais présentant une spécificité transactionnelle forte appartient à la zone de propriété. Cette compétence est susceptible d'être requalifiée de stratégique au cours du temps. En effet, les compétences de l'entreprise ne sont pas immuables mais évoluent et sont modelées à travers l'apprentissage. Ainsi, le concept de cycle de vie des produits peut être appliqué aux compétences (voir cinquième dimension p.23). De même, des évolutions peuvent être observées entre zone de propriété et zone d'externalisation : une compétence de la zone de propriété peut évoluer vers la zone d'externalisation et réciproquement. L'organisation est amenée à gérer un portefeuille de compétences qui évolue au cours du temps. Il est nécessaire, pour l'organisation, d'évaluer son portefeuille de compétences régulièrement et de suivre son évolution, sous peine de voir apparaître des 'core rigidities' en lieu et place des 'core competencies' (Leonard-Barton, 1992).

En conclusion, le cadre théorique proposé permet d'appréhender les leviers et les freins à la stratégie d'externalisation des entreprises. La seconde partie de cet article a pour objectif d'évaluer ce cadre théorique à travers l'étude de cas d'une entreprise française.

Etude de cas : l'entreprise LAVAL

Après avoir résumé la situation de cette organisation, nous développons la méthodologie utilisée pour l'identification de son cœur de compétences. Nous interprétons ensuite les attributs des différentes fonctions selon le mode de gouvernance établi. L'analyse des entretiens avec les responsables de cette entreprise vient compléter et enrichir les concepts mobilisés dans l'arbitrage entre la zone de propriété et la zone d'externalisation.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une entreprise industrielle française (appelée Laval), traitant chaque année plus de 20 000 commandes pour un chiffre d'affaires de 2 milliards de francs et un effectif de 1500 personnes. Laval est un groupe qui possède plusieurs sites de production, répartis sur l'ensemble du territoire national. L'entreprise Laval a une activité de transformation : elle achète ses matières premières, les transforme en produits finis et en assure la commercialisation. Son chiffre d'affaires est réalisé sur six principales catégories de produits. Dans son secteur d'activité, Laval est la première entreprise française par la taille, la seconde par le chiffre d'affaires et la troisième en terme de bénéfice. Laval, récemment privatisée, hérite d'une longue histoire d'entreprise publique et d'un contexte social atypique avec un taux de syndicalisation très élevé. Afin d'améliorer sa compétitivité et d'adapter son outil industriel à l'évolution technologique de son secteur, cette entreprise opère depuis quatre ans une importante politique de restructuration. Par ce contexte, Laval constitue un terrain d'investigation privilégié pour appréhender le concept de frontières d'efficacité. En effet, Laval a déjà finalisé la définition de son cœur de compétences et entamé une démarche d'externalisation dans le but d'accroître son efficacité et sa réactivité.

Le modèle de Williamson (1985) propose de définir les frontières de l'entreprise pour l'ensemble des fonctions de l'organisation, allant de l'approvisionnement en matières premières à la distribution de produit. Or, comme le soulignent Walker et Weber (1984), la grande majorité des validations empiriques s'est contenté d'étudier une fonction particulière. Notre investigation empirique applique le principe de frontières d'efficacité en appréhendant l'ensemble du processus de création de valeur de Laval. Une étude globale de l'organisation impose une définition exhaustive et spécifique des fonctions de l'entreprise étudiée. Les conclusions du groupe de travail de Laval sur l'identification des emplois types constituent le point de départ de notre analyse. C'est en effet à partir de ce document que le cœur de compétences de Laval et la politique d'externalisation ont été définis. En d'autres termes, l'identification des emplois types est l'élément de référence pour définir les frontières de

Laval. La présentation de ce cas d'entreprise va par conséquent décliner le cheminement méthodologique des dirigeants dans leur politique de réorganisation.

La démarche d'identification du cœur de compétences de LAVAL

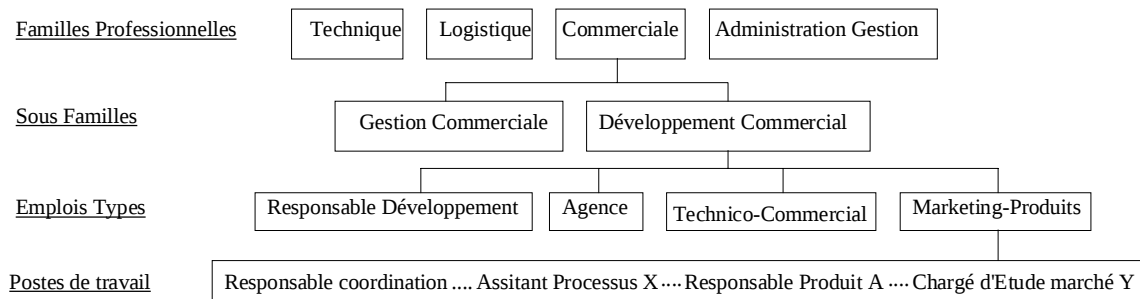
Cette démarche d'identification du cœur de compétences a été initiée par le groupe Laval pour l'ensemble de ses sites de production. L'étude s'est déroulée en deux temps, avec une première étape composée d'une analyse économique de l'entreprise. Dans le courant de l'année 1996, le PDG du groupe a demandé une étude auprès d'un cabinet de conseil pour réaliser l'analyse économique de l'entreprise et préconiser les actions à mettre en œuvre. Cette étude traduisait la volonté du PDG de se recentrer sur le cœur de métier de l'entreprise. La seconde étape de la démarche est celle qui a retenu toute notre attention. Il s'agit d'une analyse réalisée par la direction des ressources humaines avec la volonté d'identifier les différents métiers de Laval, de réfléchir aux compétences existantes et à leur redéploiement. La réalisation cette étude a été menée uniquement en interne. Comme le souligne l'un des responsables, on ne fait pas entrer facilement un consultant de GRH dans une entreprise car ce serait faire la preuve d'une défaillance de la GRH et ce serait socialement dangereux. Trois raisons ont motivé cette étude : une réflexion sociale, une réflexion sur l'organisation et une réflexion sur les coûts. Les effets attendus étaient essentiellement d'aboutir à une diminution de la contestation sociale et à une augmentation de la mobilité interne en mettant en place *"un schéma de polyvalence"* et en obtenant des *« configurations intéressantes avec des personnes qui alternativement vont travailler dans les différents secteurs de l'entreprise et donc développer des compétences »*, *« même si la diminution des coûts n'était pas absente de notre réflexion »*. Les personnes chargées de mener cette mission ont été le DRH, le responsable formation du site du Nord et les collaborateurs ressources humaines. Le point de départ a été constitué par un travail réalisé au niveau de la branche d'activité, en 1993-1994, en étroite collaboration avec les fédérations patronales et syndicales. Ce travail avait pour objectif les certificats de qualification professionnelle (CQP) qui permettent de définir, au niveau de la branche, le type de compétences et le type de connaissances que devront avoir les futurs acteurs. Ce travail de branche a également permis d'introduire une certaine souplesse par rapport au système Parodi qui était alors en place et de tenir compte des spécificités de l'entreprise.

L'étude de la DRH a duré 18 mois et s'est appuyée sur des entretiens avec les responsables des principales fonctions de l'entreprise et sur les travaux du CEREQ (Centre d'Etudes et de

Recherches sur les Qualifications). Cette approche méthodologique a été qualifiée par les acteurs eux-mêmes 'd'empirisme' : « ... nous ont conduit à fonctionner plus avec notre empirisme et notre bon sens qu'à partir d'approches méthodologiques un peu fouillées ». Ils remarquent que la personnalisation de la problématique à leur entreprise les a conduit à avoir une réflexion et une approche atypiques.

Avant de présenter les résultats concrets de l'étude, nous avons été amenés à effectuer un travail de clarification, avec les différents acteurs, de certaines notions fréquemment mobilisées par la littérature académique mais trop rarement définies de manière claire et opérationnelle. Alors que les articles conceptuels traitent de 'core competences' ou compétences fondamentales (cœur de compétences), l'approche empirique semble montrer que le cœur de métier est plus à même de répondre aux attentes des praticiens. Il est nécessaire de distinguer deux niveaux. Si l'on se place au niveau de la branche d'activité, parler de cœur de métier est approprié car il y a « *une connotation traditionnelle* ». Toutefois, « *le métier est trop connoté d'histoire et de compréhensions diverses* » pour être utilisé au niveau de l'entreprise. Ainsi, pour Laval, il convient de parler d'emplois et de faire la distinction entre les emplois types et les emplois clés. Il y a, dans la notion d'emploi, « *une connotation très organisée, très rationnelle qui nous permet de voir beaucoup plus clair* » et « *il y a une dimension de personnalisation à travers l'emploi clé et l'emploi type* ». Les acteurs font remarquer que le choix des termes est important et que le cœur de métier est une expression très contemporaine. Ils n'utilisent pas spontanément la notion de cœur de compétences et lui préfèrent le terme "d'emploi clé, c'est à dire ce qui fera les métiers de demain ». Le schéma 3 représente de manière synthétique la structure des emplois types identifiés par la cellule ressources humaines selon le processus décrit ci-dessus.

Schéma 3 : structure des emplois-types (ici détaillée pour la famille commerciale)



La définition des frontières de LAVAL

La structure des emplois types identifiés proposée par le groupe de réflexion de Laval représente l'élément de base de notre analyse sur les frontières d'efficacité de l'entreprise. Cependant, quelques modifications ont été apportées à ce document de travail. Ces modifications ne dénaturent pas la logique de la classification établie par Laval. Les reformulations proposées s'appuient sur les entretiens réalisés avec les chefs de département et sur les approches empiriques proposées par la littérature. Par exemple, la fonction achat a fait l'objet du retraitement suivant : initialement quatre postes de travail étaient agrégés dans l'emploi type "acheteur", unique composante de la sous-famille "achat", élément du triptyque de la famille "administration gestion". Pour Calvi (1999), l'externalisation de la fonction achat s'appréhende selon les attributs des produits / services achetés et selon l'étape du processus d'achat. Les entretiens avec les responsables ont clairement permis de différencier trois classes d'achat et de souligner l'importance accordée au service de pilotage des achats. Cette distinction suit les postes de travail agrégé au sein de l'emploi type acheteur. Cela nous conduit pour cette sous famille, à proposer aux répondants le dernier niveau d'analyse, à savoir le poste de travail.

Vingt-six titres de fonction ont par conséquent été soumis à l'évaluation des responsables de l'entreprise. Chaque fonction, suivant les conclusions des documents internes, peut être reconnue comme appartenant ou n'appartenant pas au cœur de métier de l'entreprise. Les responsables qui avaient défini le cœur de compétences, ont été réunis et ont discuté l'externalisation de chacune des fonctions en choisissant parmi ces trois modalités : "l'externalisation est totalement impensable", "l'externalisation est partiellement envisageable ou partiellement réalisée", "l'externalisation est totalement envisageable ou totalement réalisée". Pour réaliser ce classement, les participants ont utilisé deux questions : est-ce que cette fonction constitue le cœur de notre activité ? Si on la perdait, serions-nous encore une entreprise de notre secteur d'activité ?

D'une manière générale, l'entreprise Laval a profondément réfléchi à ce qui constitue son identité. Pour les différents responsables interrogés, cette notion d'identité est prégnante : *« la stratégie d'entreprise, c'est vendre un savoir-faire, une identité, une garantie clientèle, une relation de confiance avec le client. Il est nécessaire de garder la maîtrise sur un minimum de notre activité. Notre identité, elle est quelque part et quand on achète un produit, on achète aussi une identité »*. L'identité, au travers des deux questions énoncées précédemment,

contribue à la définition des frontières d'efficacité de l'entreprise et donc à la mise en œuvre de la stratégie d'externalisation.

Dans un second temps, nous avons proposé un questionnaire. La littérature sur l'externalisation propose de nombreuses échelles de mesure utilisées pour évaluer les attributs d'une fonction. Ces instruments opérationnalisent les variables explicatives des principaux courants théoriques mobilisés. Pour notre étude, chaque item sélectionné revient à proposer 26 fois la même question aux répondants. Soumis à cette contrainte, seuls cinq items ont été utilisés pour appréhender les caractéristiques de la fonction. Ces cinq variables sont le besoin de coordination, la valeur créée aux yeux du client, la capacité à se différencier, la capacité à formaliser et la capacité à évaluer (tableau 5).

Tableau 5 : échelle de mesure des attributs d'une fonction

Item	Intitulé
1	Il est aisé d'évaluer la performance de la prestation fournie par cette fonction
2	Cette fonction doit se coordonner avec les autres fonctions de l'entreprise, pour assurer le niveau de performance requis
3	Cette fonction contribue à nous différencier par rapport à la concurrence
4	Le service rendu par cette fonction crée de la valeur aux yeux du client
5	Pour cette fonction, il est facile de rédiger des procédures de réalisation

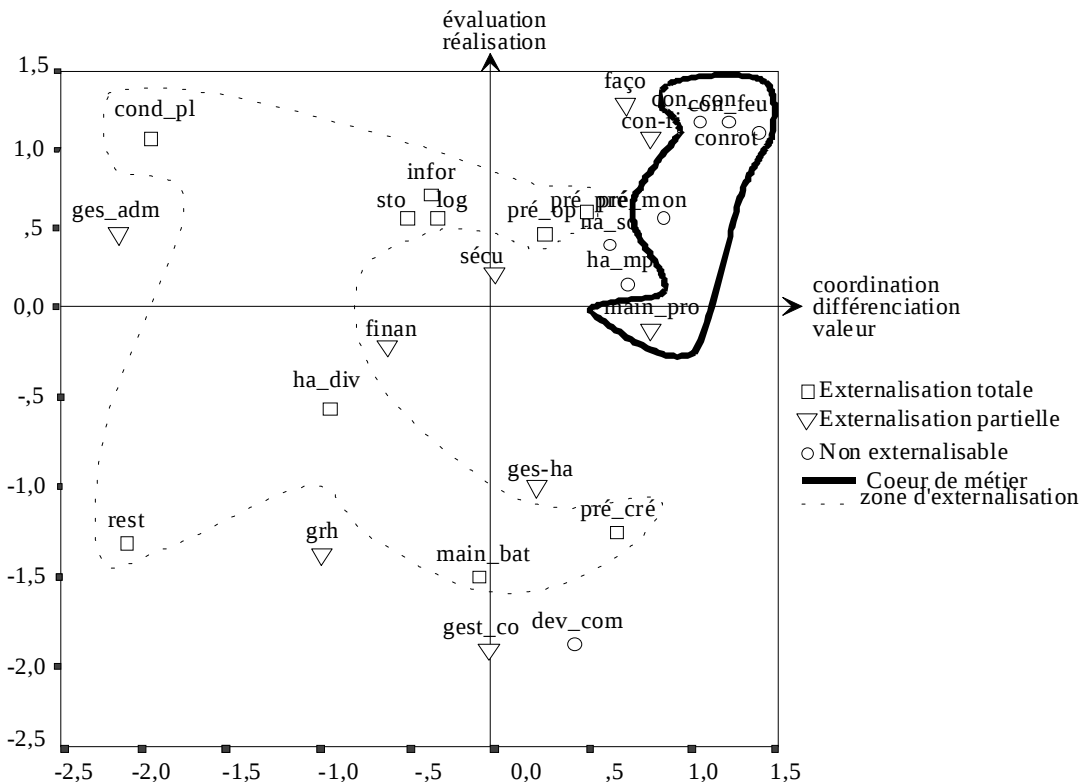
(échelle de Lickert en 7 points de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord")

Le besoin de coordination, la capacité à formaliser et à évaluer la production de la fonction sont des concepts directement énoncés par le modèle heuristique de Williamson. L'argument qui nous conduit à mobiliser ces trois items est le suivant : pour la théorie des coûts de transaction, l'arbitrage entre la gouvernance par le marché et par la hiérarchie s'appuie sur l'analyse des coûts de coordination entre ces deux modes organisationnels. Une plus grande spécificité de la fonction favorise la gouvernance hiérarchique qui minimise les coûts de coordination. Lorsque la fonction est spécifique, sa formalisation et donc sa traduction dans un contrat marchand sont difficilement réalisables. Pour ce type de prestation, l'évaluation sera également plus difficile, ce qui limite la faculté de faire appel au marché. L'approche par les ressources, dans cette étude, est appréhendée par la contribution de la fonction à créer de la valeur aux yeux du client et à se différencier sur le marché. Pour ce courant théorique, l'entreprise doit conserver un contrôle sur les fonctions créatrices de valeur (Barney 1997, Quinn et Hilmer 1994) et conserver dans son cœur de métier les fonctions qui permettent à l'entreprise de se différencier par rapport à la concurrence (Stalk et al. 1992, Venkatesan 1992). Il est intéressant de noter que Barthélémy (1999) englobe ces cinq items

dans un même construit : la spécificité foncière de la fonction. Dans le cadre de notre développement, la spécificité foncière définit la zone de propriété par rapport à la zone d'externalisation de l'entreprise. Le fait que l'approche par les ressources raisonne en terme de création de valeur et non en terme de minimisation des coûts (TCT) (Conner 1991), augmente le nombre de concepts explicatifs. Prenons l'item du degré de coordination entre la fonction et le reste de l'entreprise. Pour la théorie des coûts de transaction, un degré de coordination élevé représente un frein à l'externalisation, car les coûts de coordination par le marché sont supérieurs ; pour l'approche ressources, plus la fonction est coordonnée au reste de l'entreprise et plus il lui est possible de bénéficier des interactions avec les autres services. Quinn et Hilmer (1994) voient dans l'interaction un gisement de solutions nouvelles, de création de nouvelles opportunités productives.

Les personnes qui ont constitué le groupe de travail sur le cœur de compétences de Laval ont été sollicitées pour répondre à ce questionnaire. Leur implication dans ce projet leur permet d'appréhender très précisément les caractéristiques de chacune des fonctions.

Figure 1 : définition des frontières de Laval³



³ Pour conserver l'anonymat de l'entreprise, nous ne donnons pas la signification des différents sigles utilisés pour ce mapping.

L'analyse en composante principale identifie deux facteurs. Le besoin de coordination, la capacité à se différencier et à créer de la valeur convergent vers un premier facteur qui explique 60,73% de variance. Le second facteur, qui explique 23,80% de variance, traduit la faculté à rédiger des procédures et à évaluer le service rendu par la fonction.

Les fonctions retenues par la direction pour son cœur de métier sont significativement associées au premier facteur. Paradoxalement, le cœur de métier se positionne dans la zone de forte capacité d'évaluation et de rédaction des procédures. Une première explication à cette rationalisation peut être proposée. L'entreprise Laval a obtenu récemment la certification ISO 9000 et il semble naturel que cette certification se soit focalisée sur les métiers clefs de l'entreprise.

Par ailleurs, la zone d'externalisation apparaît, sur le mapping, plus diffuse. Si la majorité des fonctions de cette zone est définie par son opposition au premier facteur, trois fonctions (pré_cré, pré_op, pré_pré) se situent près du cœur de métier. Ces trois fonctions appartiennent à la première étape du processus de production. Cette étape fait l'objet d'un marché très concurrentiel d'entreprises qui en ont fait leur cœur de compétences.

Le positionnement des quatre métiers de la famille achat calque la matrice conceptuelle de Calvi (1999) où s'opposent les fonctions achat à faible valeur ajoutée et les fonctions stratégiques. En accord avec l'analyse de l'auteur, la gestion des contrats de sous-traitants et de prestataires (ha_so) et l'achat de la principale matière première (ha_mp) sont des ressources de la zone de propriété proche du cœur de métier.

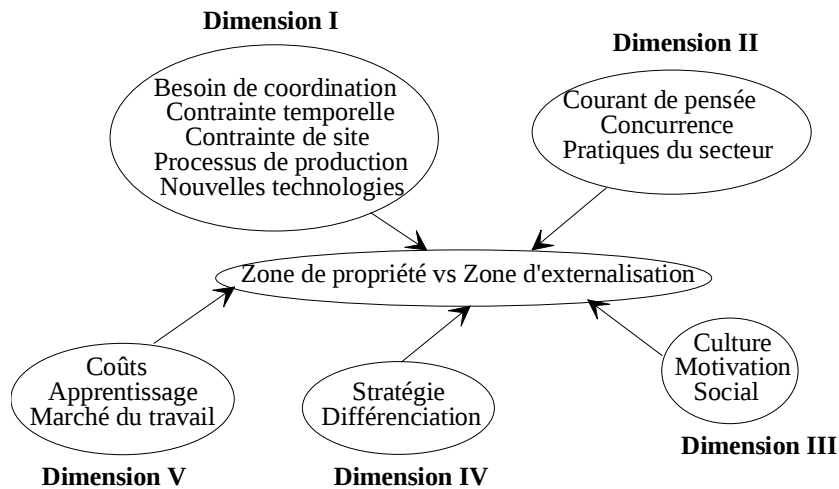
La sécurité (sécu) est une fonction externalisée mais elle est très proche de la zone de propriété. Pour Laval, il s'agit d'une fonction qui permet de se différencier et qui crée de la valeur aux yeux du client. Cela s'explique par le fait que certaines lignes de produits soient confidentielles et aient une valeur fiduciaire. Disposer d'une importante ressource pour assurer la sécurité est un argument de vente ; mais aux yeux du client, il importe peu que cette fonction soit effectuée par un prestataire. L'essentiel est que les moyens pour cette ressource soient clairement mis à disposition, qu'ils soient achetés ou assurés en interne.

Les facteurs explicatifs fournis par les cadres théoriques de la TCT et de la RBV n'offrent qu'une explication partielle de la définition des frontières de Laval. D'autres éléments explicatifs sont à prendre en considération, se rapportant davantage au contexte de l'entreprise.

L'explication des frontières de l'entreprise : entretiens complémentaires

Les divergences observées entre les prescriptions théoriques et les pratiques de l'entreprise nous ont amenés à des investigations complémentaires par entretiens. Différents acteurs⁴ de Laval ont été interviewés sur les modes de gouvernance des fonctions et leurs attributs respectifs (voir extrait des propos page suivante). Le codage et l'analyse de contenu des entretiens fait apparaître cinq dimensions explicatives des logiques décisionnelles des frontières de Laval (schéma 4).

Schéma 4 : des facteurs explicatifs complémentaires pour appréhender les frontières de l'entreprise



La première dimension traduit la notion de noyau technologique de l'entreprise (Thompson 1967), de la non-séparabilité technologique (Alchian et Demsetz 1972). Ces concepts expriment la consolidation de certaines étapes de la production. Comme le reconnaît Williamson (1985), la contrainte de site impose une propriété commune naturelle des fonctions du noyau technologique au sein de l'organisation. Le besoin de coordination s'exprime dans l'intégration de ces fonctions dans le processus de production afin d'assurer les cadences de travail (contrainte temporelle) (relation [f]). Le discours des décideurs montre également que les nouveaux outils informatiques conditionnent l'externalisation des fonctions proches du noyau technologique (relation [i]).

La seconde dimension souligne les logiques de mimétisme très présentes dans la réflexion de Laval sur le choix des modes de gouvernance. Le mimétisme est appréhendé

comme un facteur explicatif des nouvelles formes organisationnelles (Desreumaux 1996). Notre recherche montre l'impact du comportement mimétique dans la prise de décision, facteur trop souvent mésestimé par la littérature. Les propos des responsables soulignent que les pratiques des concurrents et les tendances du secteur (mode actuelle, pratiques du secteur) atténuent la rationalité des acteurs dans leur processus décisionnel.

Florilège de propos sur le choix de frontières des fonctions de Laval

Dimension I

Ici nous regroupons des techniques assez proches [...] la conservation de ces fonctions s'appuie sur une logique de filière de transformation [...]. Pour cette fonction, l'externalisation n'est pas envisageable, le fonctionnement normal de cette fonction, c'est l'urgence et la coordination avec trois autres ateliers.

Dimension II

Pour cette fonction, nous avons naturellement à l'esprit les schémas actuels d'externalisation [...]. Cette fonction nous l'assurons en interne, mais nous savons que la pratique majoritaire de notre branche est à l'externalisation [...]. Cela n'est pas sans incidence sur la réflexion actuellement menée sur la réorganisation de ce service [...]. Je dirais que la fonction X pourrait être globalement externalisée [...] d'ailleurs cela a été le choix d'un grand nombre d'entreprises de notre secteur.

Dimension III

Le nettoyage, le gardiennage...ont toujours été des foyers de contestation sociale sur lesquels les syndicats avaient une emprise assez forte. L'externalisation a permis de limiter des situations conflictuelles avec un personnel pour qui il était difficile d'établir des plans de carrières [...]. Ces emplois très peu qualifiés étaient une source de difficulté dans le fonctionnement de l'entreprise. Ce service se torture annuellement 150 000 factures de moins de 200F. La motivation est inexistante pour ce type de travail [...] cela constitue l'un des champs prioritaires à externaliser.

Dimension IV

Cette fonction achat qui n'appartient pas à notre cœur de compétences est cependant intégrée. Ce choix fait notre identité sur le marché [...]. Nous sommes les seuls à l'assurer [...]. Nous assurons pour le client les importantes fluctuations du prix de cette matière première. Avec des commandes annuelles de 700 millions de francs, nous disposons d'un véritable pouvoir de négociation qui séduit notre clientèle. La fonction main-pro qui appartient au cœur de compétences est partiellement externalisée [...]. Si cette fonction vient à faire défaut, c'est tout le processus de production qui s'arrête [...]. Cependant grâce aux compétences de ce prestataire, nous répondons aux directives européennes et disposons ainsi d'un véritable avantage concurrentiel.

Dimension V

Il y a des compétences qui deviennent rares surtout sur un marché du travail tendu [...], ce qui nous conduit à redéterminer notre arbitrage entre le cœur de métier et ce que l'on peut externaliser [...]. Grâce à l'effet d'apprentissage, notre réflexion sur le cœur de métier a révélé de véritables "pépites" de compétences que le marché propose à des prix exorbitants. Pour la fonction nettoyage, l'externalisation est motivée par le coût [...], avec la concurrence que se livrent les négriers, le coût de la prestation devient dérisoire.

La troisième dimension cerne le facteur humain lié à l'externalisation. Paradoxalement, chez Laval, les problèmes sociaux ne constituent pas un frein, mais un levier à l'externalisation (relation [c]). Pour Desreumaux (1996), il n'est guère pertinent de modifier les frontières de l'entreprise sans s'interroger sur les répercussions de ce changement. Parmi

⁴ Directeur des Ressources Humaines, Responsables formation, achat, logistique-atelier, sécurité-moyen, stockage, production

les inconvénients de l'externalisation, Piveteau et Boileau (1996), soulignent le risque d'une entreprise à deux vitesses, d'une perte de cohésion, d'un éclatement de la communauté de travail et de la perte du sens collectif. Or chez Laval, ces inconvénients sont inhérents à l'intégration de certaines fonctions. Nous sommes ici confrontés à la face cachée de l'externalisation, aux logiques politiquement incorrectes de la réorganisation de l'entreprise⁵. Le cas d'entreprise ci-dessous vient prolonger cette réflexion.

Le contournement des conventions collectives par l'externalisation

La chaîne de grande distribution X dispose d'une équipe commerciale pour ses linéaires de produits bruns & blancs. La direction a souhaité modifier le système de rémunération de ses vendeurs en introduisant une partie variable dans leur rétribution. Devant le refus des partenaires sociaux qui s'appuyaient sur l'uniformité du mode de calcul des salaires pour tous les employés prévue par les conventions collectives, la direction a décidé d'acheter les services d'un prestataire en force de vente supplétives.

La quatrième dimension traduit l'aspect tactique des choix organisationnels. Deux fonctions retiennent notre attention. La fonction achat de la principale matière première (ha_mp) n'appartient pas au cœur de métier mais intègre la zone de propriété. Pour cette fonction, il s'agit d'un choix tactique d'intégration offensive. Dans l'esprit des dirigeants, la conservation de cette fonction est la base d'un avantage compétitif. La haute incertitude qui pèse sur le prix d'achat de cette matière renforce cette décision. Ce choix organisationnel rejoint l'observation de Walker et Weber (1984) qui ont validé que plus l'entreprise exprime avec difficulté son volume de besoin, plus la fonction est intégrée au sein de l'entreprise. La fonction main_pro appartient au cœur de métier et fait pourtant l'objet d'une externalisation partielle⁶. Est-ce l'exception qui confirme la règle ? Les éléments explicatifs sont ici contextuels. Cette fonction ne répond pas aux attributs du cœur de métier mais elle représente une contrainte pour les fonctions qui appartiennent à ce cœur. En conséquence, elle y est également intégrée tout en étant partiellement externalisée. L'unité productive du prestataire travaille sur site, ce qui neutralise les problèmes de coordination.

La cinquième et dernière dimension introduit le contexte économique comme facteur explicatif des modes de gouvernance. L'externalisation de fonctions non spécifiques, comme le nettoyage, est motivée par la réduction des coûts (relation [c]). Cependant, l'arbitrage entre les coûts du marché et les coûts de production intégrés s'écarte de l'unique analyse des coûts relatifs. Une vision prospective des facteurs macro-économiques influence les logiques des

⁵ Propos extrait de Liaisons Sociales : "Externalisés, transférés, outsourcés...Les perdants de l'entreprise light", Mai 2000.

⁶ Relation [j] de notre modèle

décideurs. Dans le cas étudié, l'intégration de la fonction au reste de l'organisation est avant tout une source de bénéfice liée aux interactions. Certaines fonctions éloignées du cœur de métier sont susceptibles de permettre le développement de compétences spécifiques à Laval.

Conclusion

La définition des frontières de l'entreprise traduit le choix de gouvernance pour chacune des fonctions du processus de création de valeur. La théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources offrent deux cadres d'analyse complémentaires pertinents dans l'arbitrage entre la zone de propriété et la zone d'externalisation. Nous proposons un cadre conceptuel synthétique qui intègre ces deux approches. L'efficacité opérationnelle, qui constitue la première phase d'une stratégie d'externalisation, s'appuie sur les conclusions du modèle heuristique. Cependant, celles-ci sont atténuées par les dimensions culturelle et juridique ainsi que par des outils de coordination toujours plus performants. Les récentes études économiques montrent que les entreprises françaises s'orientent vers une recherche d'efficacité stratégique par le biais de l'externalisation. Dans ce contexte, le pouvoir explicatif de l'approche par les ressources supplante celui de la théorie des coûts de transaction. Le positionnement de la fonction par rapport au cœur de compétences devient l'élément déterminant de la stratégie d'externalisation. Notre investigation empirique auprès d'une entreprise industrielle vient compléter ce travail. L'analyse des attributs des fonctions et de leur positionnement par rapport aux frontières de l'entreprise nourrit de nouvelles propositions sur la conceptualisation des choix de gouvernance. Nous retenons notamment quatre enseignements comme apports de la recherche. Premièrement, les problèmes sociaux, souvent appréhendés comme un inconvénient de l'externalisation, sont ici présentés comme un levier à cette pratique. Deuxièmement, l'étude confirme que les logiques de mimétisme atténuent la rationalité des décideurs et nous écartent des comportements "efficaces" du cadre théorique. Troisièmement, le noyau technologique constitue un élément central de la définition des frontières de l'organisation. Enfin, l'analyse des attributs des fonctions montre que celles qui appartiennent à la zone de propriété sont, par le biais de la certification, plus formalisées.

Bibliographie

- Barney J.B., (1986), "Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, octobre, 1231-1241
- Barney J.B., (1991), "Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), 99-120
- Barney J.B., (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley
- Barthelemy J., (1999), "L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences », Thèse de doctorat HEC
- Boyer L., (1996), "Les stratégies de recentrage des firmes", *Gestion 2000*, 12(2)
- Cadin L., (1997), « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? » in Dedans Dehors, Besson P. (coordonné par), Vuibert, 65-95
- Calvi R., (1999), "L'externalisation des fonctions d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat", *Finance Contrôle Stratégie*, 2 (1), 27-47
- Coeurderoy R. et Quélin B., (1994), "L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques", Cahier de recherche, H.E.C
- Coles J. et Hesterly W., (1998), "The impact of firm specific assets and the interaction of uncertainty : An examination of make or buy decisions in public and private hospitals", *Journal of economic behavior and organization*, 36, 383-409
- Conner K.R., (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics : Do we Have a New Theory of the Firm ?", *Journal of Management*, 17 (1), 121-154
- Desreumaux A., (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 86-108
- Drancourt M., (1998), *L'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, PUF
- Fréry F., (1996), "L'entreprise transactionnelle", *Gérer et Comprendre*, septembre, 66-78
- Gabriel H. et Jacquier J.L., (1994), *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle*, Economica
- Grant R., (1991), « A resource based theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation », *California Management Review*, 33 (3), 114-135
- Henriet B. et Boneu F., (1998), *DRH, c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines*, Les Editions d'Organisation
- Hofstede G., (1996), "An american in paris : the influence of nationality on organization theories", *Organization Studies*, 17, 3, 525-537
- Joffre P., (1999), "L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXème siècle", Chapitre 3 de l'ouvrage collectif *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica
- Koenig G., (1999), "Les ressources au principe de la stratégie", Chapitre 5 de l'ouvrage collectif *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica.
- Lacity M.C. et Hirschheim R., (1993), "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", *Sloan Management Review*, Automne, 73-86
- Leonard-Barton D., (1992), "Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13, 111-125
- Lyons, (1995), "Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision : A test of transaction cost theory", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 26, 431-443
- Marmuse C., (1997), « Les enjeux de l'externalisation », Journées d'études du Centre de Droit des Contrats de l'Université de Lille, novembre

- Montmorillon B. (de), (1989), "La croissance de l'entreprise", in *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris
- Ouchi W., (1980), « Efficient boundaries », mimeographed. Los Angeles : University of California
- Penrose E., (1959), *Theory of the growth of the firm*, Oxford, England : Blackwell
- Piveteau A. et Boileau O., (1996), "Externalisation du travail et efficacité globale", *Personnel ANDCP*, n°372, août-septembre
- Prahalad C.K. et Hamel G., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 79-91
- Quinn J.B. et Hilmer F.G., (1994), "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, 43-55
- Stalk G., Evans P. et Schulman L.E., (1992), "Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, march-avril, 57-69
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533
- Thompson J., (1967), *Organizations in action*, New-York, McGraw Hill
- Venkatesan R., (1992), "Strategic Sourcing : to make or not to make", *Harvard Business Review*, november-december, 98-107
- Venkatraman N., (1995), "Les fondements stratégiques de l'entreprise-réseau", *L'expansion Management Review*, Décembre 1995
- Walker et Weber, (1984), "A transaction cost approach to make or buy decisions", *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391
- Weiss D., (1999), "Les ressources humaines », Les Editions d'Organisation
- Wernerfelt B., (1984), "A Resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Wickham S., (1996), « Scénarios de contractions rentables », *Gestion 2000*, 12(2), 95-104
- Williamson O.E. et Argyris C., (1998), "Quand Oliver Williamson et Chris Argyris parlent de recherche", *Revue française de gestion*, juin-août, 58-62.
- Williamson O.E., (1985), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press
- Williamson O.E., (1991), "Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296
- Williamson O.E., (1999), "Strategy Research : Governance and Competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108

MODIFICATIONS APORTEES SUITE AUX COMMENTAIRES DES DEUX EVALUATEURS.

Commentaire 1

La définition de l'externalisation pourrait être légèrement étoffée pour préciser les frontières de ce concepts.

Modification 1

L'externalisation se distingue des pratiques de sous-traitance en ce sens où l'activité déléguée était préalablement réalisée au sein de l'organisation (Barthélémy 1999). L'externalisation peut être partielle ou totale : la littérature montre que les entreprises ne souhaitent ou ne peuvent pas toujours confier la totalité d'une fonction à un prestataire. L'externalisation n'est pas une politique de recentrage qui consiste à céder des parts de marché pour développer des compétences distinctes. En effet pour Wickham (1996), les décisions d'externalisation concernent les fonctions du processus de production ; des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Ces éléments qui discriminent l'externalisation de la sous-traitance et de la cession d'activité engagent alors l'entreprise dans une relation contractuelle avec ses différents prestataires. Le lien de subordination laisse place à un achat de bien ou service formalisé par un contrat commercial.

Commentaire 2

La présentation des TCT pourrait être raccourcie, car les thèmes exposés sont bien connus.

Modification 2

Cette présentation a été réduite de moitié.

Commentaire 3

Le diagramme proposé semble faire un arbitrage entre TCT et RBV en faveur de la RBV. Ce point est repris en conclusion mais il doit être développé et justifié dans la partie théorique lors de la présentation du Schéma 2.

Modification 3

Le commentaire porte sur les relation [b] et [d] du diagramme. Nous mobilisons principalement l'approche empirique de Barthélémy 1999 et les définitions des concepts idoines à ces deux théories.

Les relations [b] et [d] font le lien entre les concepts principaux des deux courants théoriques mobilisés, caractère stratégique des compétences et spécificité transactionnelle. La relation [b] revient à considérer qu'une compétence stratégique est forcément spécifique (Barthélémy 1999). Une compétence stratégique sous-tend la notion de rareté et induit une forte spécificité. Toutefois, la relation inverse n'est pas vérifiée. La relation [d] traduit une importance plus grande de la notion de compétence stratégique que de celle de spécificité dans la décision de faire ou faire faire. L'entreprise est amenée à s'interroger sur la spécificité d'une compétence bien qu'elle ne soit pas stratégique (Barthélémy 1999). Cette relation traduit l'impact de la stratégie sur les attributs de la spécificité.

Commentaire 4

Prise en compte de la notion de path dependency

Modification 4

Il est intéressant de souligner que les différents courants de l'approche ressource bien qu'ayant un ancrage commun présente des divergences. Ainsi, dans le cadre des capacités dynamiques, l'avantage concurrentiel résulte de processus distinctifs façonnés par les actifs spécifiques de la firme et l'évolution des sentiers (choisis ou imposés) sur lesquels chemine

l'entreprise (Koenig, 1999°. L'apprentissage se fait à travers une accumulation d'expérience qui détermine un sentier (path dependency).

Commentaire 5

L'approche par les ressources comprend deux logiques des accords inter-firmes

Modification 5

En nouant une relation inter-firmes, deux alternatives se présentent à l'organisation. Elle peut soit trouver auprès de son partenaire les ressources et compétences lui manquant et se situer ainsi dans une logique de complémentarité où chaque organisation fait partager ses ressources et compétences propres (voir le cas d'IBM et Géodis dans la communication). Mais l'organisation peut également se trouver dans une logique d'apprentissage dans le sens où une relation inter-firmes lui permet d'être au contact de ressources et compétences qu'elle ne possède pas et ainsi chercher à les internaliser. Le courant des ressources fournit donc deux types d'explication aux accords de coopération inter-firmes, la complémentarité des ressources et l'apprentissage de nouvelles compétences.

Commentaire 6

Diagramme statique et cycle de vie des compétences

Modification 6

La définition des zones de propriété et d'externalisation de l'entreprise n'est pas figée mais elle est susceptible de révisions, voire d'évolutions. Ainsi, une compétence peut évoluer au sein même de la zone de propriété : une compétence qualifiée de non stratégique dans un premier temps mais présentant une spécificité transactionnelle forte appartient à la zone de propriété. Cette compétence est susceptible d'être requalifiée de stratégique au cours du temps. En effet, les compétences de l'entreprise ne sont pas immuables mais évoluent et sont modelées à travers l'apprentissage. Ainsi, le concept de cycle de vie des produits peut être appliqué aux compétences (voir dimension V, dans la communication). De même, des évolutions peuvent être observées entre zone de propriété et zone d'externalisation : une compétence de la zone de propriété peut évoluer vers la zone d'externalisation et réciproquement. L'organisation est amenée à gérer un portefeuille de compétences qui évolue au cours du temps. Il est nécessaire, pour l'organisation, d'évaluer son portefeuille de compétences régulièrement et de suivre son évolution, sous peine de voir apparaître des 'core rigidities' en lieu et place des 'core competencies' (Leonard-Barton, 1992).

Commentaire 7

Lien entre TCT et approche ressources

Modification 7

Assez peu d'articles conceptuels font le rapprochement entre TCT et approche ressources. Nous pouvons toutefois souligner la contribution de Williamson (1999), Conner (1991) et Foss (1996). Ce dernier présente une vision critique des apports de Conner (1991) et Kogut et Zander (1992). Il souligne l'apport de la TCT à une théorie de la firme et son pouvoir explicatif sur l'existence de la firme et le pourtour de ses frontières. Il argumente en faveur d'une mobilisation de l'approche ressources en terme de performance et d'efficacité. Ainsi, une perspective basée sur les ressources est complémentaire mais ne substitue pas à l'approche contractualiste ; cette dernière ne suffisant pas à expliquer l'existence de la firme.

Commentaire 8

Passage du cadre théorique à l'étude de cas

Modification 8

La littérature académique distingue les compétences en ressources humaines et les compétences en management stratégique. La principale différence tient aux niveaux d'analyse qui ne sont pas les mêmes. En effet, en ressources humaines, le niveau étudié est celui de l'individu. Ainsi, les recherches traitent des compétences individuelles alors qu'en management stratégique, le niveau d'analyse est organisationnel, voire inter-firme et dans ce cas les compétences sont systémiques. Toutefois, il ne semble pas inintéressant de faire le lien entre ces deux niveaux et de concevoir les compétences organisationnelles comme étant basées sur des compétences individuelles, à l'instar de ce qu'a réalisé l'entreprise Laval dans la définition de son cœur de métier. Il est à noter que cette notion de métier permet de faire la jonction entre les deux niveaux. Toutefois, il est bien évident que cette recherche est perfectible et que l'analyse de la transition entre ces deux niveaux présente des limites que des recherches ultérieures s'efforceront de dépasser.

Commentaire 9

Validation empirique des items RBV

Modification 9

Il faut souligner que la prise en compte de la RBV de manière empirique n'est pas sans soulever certains problèmes notamment dans le manque d'opérationnalisation (manque d'échelles de mesure) des principales recherches la mobilisant. Les items utilisés dans la présente recherche sont basés sur la littérature (Quinn et Hilmer, 1994) ainsi que sur des validations empiriques (Barthélémy, 1999). Ils mériteraient d'être affinés, toutefois les contingences matérielles (26 fonctions à évaluer) nous imposaient le choix d'un nombre d'items restreint.

Commentaire 10

La partie empirique repose sur un seul cas....il aurait pu sans doute expliquer la décision d'externaliser.

Modification 10

Notre investigation empirique repose sur une étude de cas. Ce choix méthodologique se justifie par notre approche globale des frontières de l'entreprise. Nous précisons en introduction de notre investigation empirique que cette approche permet d'étudier l'ensemble du processus de création de valeur. En cela nous nous écartons des études qui à ce jour ont mis l'accent sur une seule fonction de l'entreprise.