



## L'externalisation, un outil stratégique

\*\*\*

Par Yousri EL BESSAT

Sous la supervision d'Anne-Flore MAMAN LARRAUFIE (Ph.D.)

[info@semioconsult.com](mailto:info@semioconsult.com)

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent à repenser et à améliorer leurs modes d'organisation et de gestion en se concentrant sur leurs activités principales tout en réduisant les coûts. L'externalisation est ainsi apparue comme l'une des solutions les plus optimales.

SémioConsult® soutient la proposition de Yousri El Bessat pour essayer de comprendre comment l'externalisation s'avère être un outil stratégique déterminant. Les résultats de cette étude sont issus d'une synthèse d'études de cabinets de conseil et de chercheurs sur le concept d'externalisation et d'un cas pratique sur le Groupe Sodexo avec un focus donné à l'externalisation du système d'information.

N'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin d'une analyse plus approfondie du marché ou si vous avez des questions concernant ce projet : [info@semioconsult.com](mailto:info@semioconsult.com).

### *Le concept de l'externalisation*

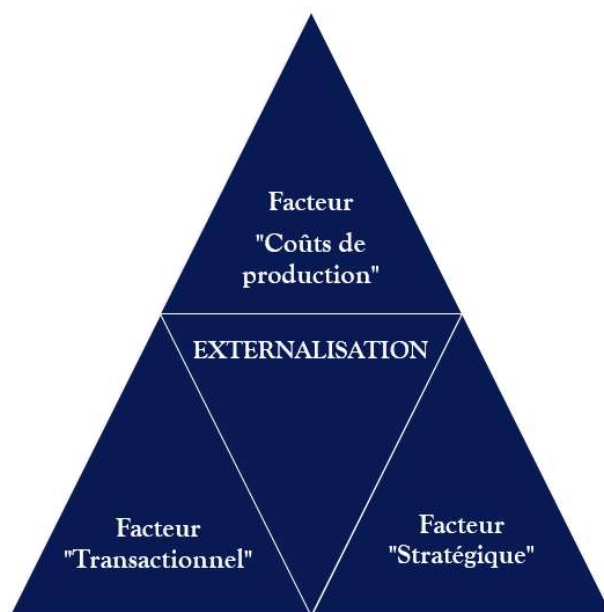
L'externalisation est définie comme le recours à un prestataire ou un fournisseur extérieur pour réaliser une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. L'externalisation s'accompagne alors fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire qui remplace les services internes.

Parmi les principales raisons qui poussent les entreprises à faire appel à l'externalisation est la volonté de se focaliser sur le cœur du métier i.e. le domaine d'activité par lequel l'entreprise est capable de créer le plus de valeur ajoutée ou d'occuper une position concurrentielle confortable et la mieux défendable. Ainsi, le critère de décision central en matière d'externalisation repose sur la distinction entre les activités qui font partie du cœur de métier et les autres.

Toutefois, aujourd'hui, la réalité du marché démontre que les entreprises peuvent externaliser certaines activités du cœur du métier dans certaines conditions. Par exemple, si l'entreprise est en retard par rapport à ses concurrents dans un domaine précis ou si elle souhaite se lancer dans un marché en cours de création, et de ce

fait, l'externalisation s'est ainsi déplacée d'une pratique qui touchait uniquement les activités périphériques pour s'étendre aux activités qui se rapproche plus du cœur du métier. Cette pratique est alors devenue un véritable levier stratégique.

### *Pourquoi externaliser ?*



**Le facteur « Coûts de production » :** L'avantage du coût de production faible qu'offre l'externalisation par rapport à une production interne est un élément de choix qui encourage les entreprises à faire appel à cette pratique. Le recours à un prestataire externe contribue à diminuer le coût de production par l'absorption des coûts liés à la variation de la demande et les coûts de la main d'œuvre tout en profitant de son expertise et en maintenant un nombre d'effectif stable au sein de l'organisation. En effet, les coûts d'acquisition d'une ressource qualifiée ou spécialisée restent dans certains pays un frein au recrutement et donc le prestataire externe fait bénéficier indirectement le donneur d'ordre d'une compétence spécifique qui peut représenter un avantage concurrentiel.

**Le facteur « Transactionnel » :** La théorie économique moderne préconise pour les entreprises un intérêt à privilégier l'externalisation si le coût transactionnel moyennant celle-ci est inférieur au coût de transaction en interne, voire si ces coûts sont égaux. En effet, les coûts de transaction sont les dépenses relatives à l'établissement d'un contrat entre deux ou plusieurs parties, plus précisément, les coûts engagés avant et après l'établissement du marché incluant les coûts d'organisation en interne. En résumé, externaliser une activité est

avantageux pour une entreprise, car cela permet d'éviter des coûts de gestion et de gouvernance, si et seulement si, le bénéfice d'externaliser est supérieur au bénéfice d'intégrer l'activité.

**Le facteur « Stratégique » :** L'externalisation d'une activité pour laquelle l'entreprise ne dispose pas de compétences nécessaires à sa réalisation, représente, pour beaucoup d'organisations, une action stratégique et pas uniquement une action d'ordre financier. C'est d'ailleurs pour des raisons stratégiques que l'organisation préfère investir dans son portfolio de compétences-clés plutôt que sur des compétences dites périphériques à son cœur de métier. En effet, l'externalisation, dans plusieurs cas, permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités-clés, à condition que l'entreprise soit en mesure d'identifier les activités stratégiquement importantes. L'approche stratégique s'intéresse plus à l'importance des compétences-clés à l'entreprise et plus particulièrement aux ressources organisationnelles permettant aux entreprises de développer ces compétences. Donc, l'entreprise doit être capable de déterminer quelles sont les ressources principales à la création de la valeur et déterminer lesquelles sont à l'origine du profit économique. D'un point de vue stratégique l'entreprise n'est plus uniquement dans une optique de choix d'externaliser ou non, mais aussi de choisir quelle fonction externaliser et quelle relation contractuelle mettre en place avec son prestataire.

### ***La fonction la plus touchée par l'externalisation : les SI***

A partir des années 2000 grâce au développement de la puissance de calcul de l'infrastructure informatique et au développement de la télécommunication, le système d'information est devenu un outil stratégique indispensable. De ce fait, une nouvelle forme d'externalisation ne cesse de se développer, qui répond essentiellement aux besoins d'évolution des systèmes d'information appelée « Infogérance ». C'est aujourd'hui un phénomène inévitable qui semble devoir continuer à se développer au cours des prochaines années.

L'externalisation des systèmes d'information présente les mêmes particularités que l'externalisation d'une autre fonction dans l'entreprise : la différence est liée à la fonction à externaliser et au domaine d'activité du prestataire.

Le développement majeur de l'Infogérance reflète l'importance stratégique de cette pratique qui est déployée dans le monde entier. Ce développement est favorisé par des facteurs internes de l'entreprise mais aussi par des facteurs externes forçant l'entreprise à recourir à cet outil.



### Les facteurs de développement de l'Infogérance

**Le marché de l'infogérance :** Le manque de compétences internes qualifiées a poussé beaucoup d'entreprises à choisir d'externaliser leurs systèmes d'information ce qui a dynamisé le marché de l'infogérance qui est rentré dans une phase d'expansion, proposant aux clients toujours plus de possibilités.

**La technologie :** Le développement des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) a joué un rôle central dans le développement du marché de l'infogérance. Ce développement technologique semble avoir un impact majeur sur la relation de l'entreprise avec le reste du monde. Il a permis le développement de nouvelles formes de coopération totalement indépendantes de la géographie. L'utilisation de la technologie de l'information conduit à réduire le temps et le coût de la communication ce qui permet des transferts d'information très efficaces et plus rapides réduisant ainsi les coûts de transaction.

**La finance :** La situation financière de l'entreprise est la raison réelle qui pousse la plupart des organisations à externaliser leurs systèmes d'information. Cette difficulté peut se refléter dans la réduction des effectifs à la suite de l'externalisation.

**Le benchmarking & l'assimilation managériale :** Le benchmarking permet d'étudier et d'analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer. La concurrence pousse les entreprises à faire jeu égal. Un cercle vertueux s'est ainsi mis en marche.

## *Dans la pratique*

Il n'existe pas de théorie approuvée d'externalisation, toutefois, il existe deux principes permettant d'aborder cette pratique. D'une part, **LA THEORIE DE COÛT** et d'autre part **LA THEORIE DE TRANSACTION**. Les deux théories nous aident effectivement à savoir si une activité peut être externalisée ou non, cependant, cette aide reste très limitée et ne représente qu'une première étape de succès d'une externalisation. La gestion de la relation avec le ou les prestataires reste un point majeur dans une opération d'externalisation, car son succès dépend effectivement de l'adéquation de la typologie contractuelle et du niveau de risque contractuel.

Cette pratique a plusieurs avantages mais peut également engendrer de multiples problèmes qui doivent être analysés et étudiés avant de prendre une telle décision.

L'externalisation permet d'une manière globale une réduction des coûts en profitant d'un savoir-faire avancé, d'une économie d'échelle réalisées par les prestataires et l'utilisation optimisée des avancées technologiques. Toutefois, elle implique des coûts de transaction parfois très élevés si la décision d'externaliser est prise sans dispositions particulières. Cependant nous pouvons tout de même considérer que cet investissement engendre une réduction du « time-to-market » et une plus grande flexibilité.

Au-delà de sa dimension stratégique, une externalisation entraîne dans l'entreprise un changement organisationnel important que la direction et les équipes doivent conduire avec efficacité, anticiper et expliquer.

Le seul objectif que nous n'avons pas pu mettre en cause est la volonté des entreprises de se focaliser sur leur cœur de métier, en effet, suivre l'évolution du marché est devenu un fardeau très lourd pour les organisations, surtout que l'importance stratégique de certaines fonctions considérées jusqu'à récemment loin du cœur du métier n'est plus à discuter, de plus, les nouvelles manières d'externaliser ont ouvert de multiples chemins qui permettent de ne pas subir la pression de sa gestion. Dans le passé, l'externalisation avait comme objectifs la réduction des coûts, aujourd'hui cette même pratique modernisée grâce à la technologie, consiste à pouvoir intégrer des services qu'une entreprise ne peut développer toute seule afin de stimuler son développement, quitte à augmenter ses coûts à court terme pour tirer avantage des changements futurs.

Ci-dessous quelques points importants à prendre en considération pour réussir une opération d'externalisation :

- Prévoir un système de communication interne. En effet, la communication a un effet non négligeable sur la réussite d'une externalisation, elle permet les échanges de valeur et d'idées dans l'organisation et d'absorber la résistance au changement.
- Accroître et poursuivre la sensibilisation des acteurs internes, quant à l'importance de mettre en place de manière systématique et exhaustive les mesures et les analyses des KPIs.
- Se prévenir des risques de la sous-traitance en cascade, en interdisant cette pratique à ses prestataires pour un meilleur contrôle.
- Se prévenir des dépendances technologiques et être capable de changer de prestataire ou de réinternaliser la fonction lorsque les méthodes utilisées ne permettent pas une portabilité suffisante.
- Maîtriser les risques liés à la gestion des données, en se conformant à la législation en vigueur et être capable de constater l'emplacement de ses données à tout moment.
- Adopter une approche d'analyse des résultats à chaud, pour mieux évaluer la qualité de service fourni par le prestataire, fiabiliser les données d'évaluation des fournisseurs en améliorant le dispositif des critères et prévoir une durée de mise en quarantaine des fournisseurs défaillants, avoir une visibilité constante sur son écosystème, s'assurer de la vérification du respect des clauses contractuelles et améliorer davantage la réactivité face au changement.
- Refuser le contrat standard du fournisseur et ne pas signer un contrat incomplet.
- Ne pas négliger l'avis des ressources internes.

**SémioConsult®** est un cabinet de conseil s'appuyant sur une expertise internationalement reconnue, avec une spécialisation pour le secteur du Luxe avec ses codes et ses spécificités.

Spécialisée dans le positionnement de marque et la gestion d'identité, ainsi que dans les stratégies anti-contrefaçon, elle intègre dans son portefeuille clients des entités officielles aux côtés de prestigieuses marques françaises et italiennes. [www.semioconsult.com](http://www.semioconsult.com)