

L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable

Strategic outsourcing enables innovation and sustainable development

CHAGAR Hassan

Enseignant Chercheur

Management des organisations et Management Stratégique

Intervenant au Groupe ISCAE- Maroc, Ecole Nationale Supérieure d'Administration-Maroc,

Université Internationale Abulasis des Sciences de la Sant- Maroc.

hchagar@iscaextra.net ; chagar.hassan@gmail.com

Date de soumission : 01/09/2020

Date d'acceptation : 29/09/2020

Pour citer cet article :

CHAGAR H. (2020) «L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable»,
Revue Française d'Economie et de Gestion, «Volume 1 : Numéro 4» pp : 158 - 189

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'externalisation a été un levier névralgique de prise en charge des missions et des stratégies publiques de développement des infrastructures au Maroc. Pour comprendre ces pratiques externalisations et leurs retombées, il a fallu mobiliser un corpus théorique intégrant plusieurs théories notamment la théorie des ressources, la théorie du coût de la transaction, la théorie de l'agence, la théorie du new public management, la théorie de l'efficience-x, la théorie des choix publics et la théorie des marchés contestés. Ce corpus a été confronté aux enseignements tirés des bonnes pratiques et avis d'experts pour constituer un modèle qui a servi à l'étude empirique concernant les organisations de gestion des infrastructures de transport au Maroc (Route & Autoroutes, Ports à Aéroports, Ferroviaire). Les enseignements tirés de ce travail de recherche ont permis de proposer une modélisation du développement et déploiement des stratégies d'externalisation basée sur le partenariat, l'innovation et le développement durable ainsi qu'un modèle économique qui peut soutenir une culture de progrès, d'entrepreneuriat et de résorption de chômage au niveau national.

Mots clés : Partenariat ; Innovation ; Développement durable ; Externalisation stratégique.

Abstract

Outsourcing has been a key lever in supporting missions and public infrastructure development strategies in Morocco. To understand those outsourcing practices and its outcomes, it was necessary to mobilize a theoretical corpus integrating several theories in particular the theory of resources, the theory of the cost of the transaction, the theory of the agency, the theory of new public management, x-efficiency theory, public choice theory, and contested markets theory. This corpus was reinforced by the lessons learned from good practices and expert opinions to constitute a model which was used for the empirical study concerning the organizations of transport infrastructure management in Morocco (Roads & Highways, Ports to Airports, Railways). The lessons learned from this research have made it possible to build a model of the development and deployment of outsourcing strategies based on partnership, innovation and sustainable development and, in fine, proposes an economic model that can support a culture of progress, entrepreneurship and unemployment reduction at the national level.

Keywords : Partnership; Innovation; Sustainability; Strategic Outsourcing.

Introduction

La présente recherche a pour objectif la modélisation de l'externalisation au service de l'innovation et du développement durable notamment dans le cadre du service public. Elle cherche à répondre à une question centrale qui représente sa problématique : « Quelle externalisation stratégique pour des métiers d'infrastructures de transport performants et pérennes ? ».

Le point de départ de cette recherche a été un ensemble de constats qui mettent en évidence l'importance du secteur d'infrastructure de transport et des pratiques de l'externalisation en son sein. Par exemple, les dépenses publiques en infrastructure rural, selon l'OCDE (OCDE,2004) est le meilleur moyen pour les gouvernements pour la croissance de l'économie et la réduction de la pauvreté. D'ailleurs, il est prévu pour le secteur du transport à l'horizon 2025 une évolution probante estimée pour l'Europe de 30% à 40% et 300% pour l'Asie. Les signes de ce progrès sont constatés au niveau du transport routier qui permet d'écouler 80% en volume et 90% en valeur en marchandise (www.iru.org).

En outre, pour s'acquitter de leur mission les intervenants dans les métiers d'infrastructure de transport peuvent déléguer selon l'OCDE (OCDE, 2008), Investissement en Infrastructures) des tâches opérationnelles en rapport avec leur cœur de métier aussi bien dans le domaine des travaux (nouvelle construction et entretien) que dans le domaine des opérations (gestion de la circulation, collecte des péages,...). L'Aéroport de Paris (ADP), par exemple, corrobore cette tendance puisque sur les 90 000 travailleurs, 3% seulement sont des salariés de ADP. Le reste des ressources humaines sont mobilisées via les cadres d'externalisations mis en place (www.lariposte.com).

Le recours à l'externalisation est aussi constaté dans le bilan d'expérience de la Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM) où l'externalisation a touché presque tous les processus de chaîne de valeur notamment les processus primaires. L'importance de l'effectif des ressources humaines mobilisées par les cadres d'externalisation au niveau des activités d'exploitation des autoroutes (Perception du péage et Surveillance & assistance aux usagers) en témoigne. Il est près de deux fois l'effectif des ressources humaines titulaires de l'entreprise.

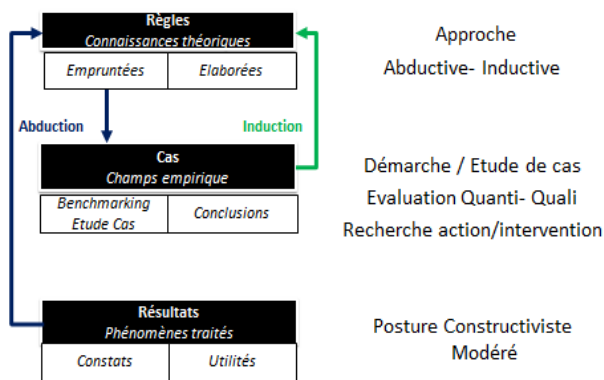
Les constats ont aussi orientés la délimitation des métiers de base en rapport avec l'infrastructure de transport puisqu'ils ont permis de mettre en évidence : les routes et les autoroutes, les ports et les aéroports et le ferroviaire. En effet, selon International Transport

Forum, les principales infrastructures de transport sont les routes et autoroutes (plus de la moitié entre 2000-09), le ferroviaire, les aéroports et les ports.

Ces constats et phénomènes laissent supposer que l'externalisation a été un levier névralgique de prise en charge des missions et des stratégies publiques de développement des infrastructures au Maroc.

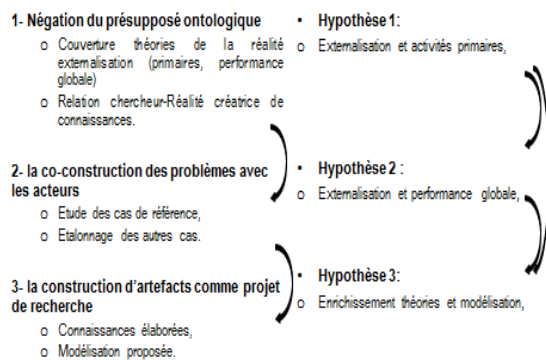
Pour répondre à la problématique, la recherche a adopté, tel que l'illustre les figures 1 et 2 ci-après, un cheminement méthodologique basé sur une posture constructiviste modérée et un raisonnement abductif-inductif pour favoriser la confrontation itérative de la théorie et de la pratique pour à la fois comprendre les phénomènes examinés, vérifier les théories empruntées et déduire les nouvelles connaissances proposées. En effet pour expliquer les phénomènes constatés il a été nécessaire de prospecter les théories qui peuvent expliquer le management de l'externalisation. Cette prospection a montré que l'externalisation est un concept composite qui fait converger plusieurs disciplines de management.

Figure 1 : Conception de la recherche



Source : Auteur

Figure 2 : Constructivisme modéré & Hypothèses de la recherche



Source : Auteur

Pour mettre en exergue la quintessence de cette recherche le présent article décrit d'abord l'état de l'art en rapport avec l'externalisation selon les bilans de l'éclairage théorique et du benchmarking et avis des experts, puis l'état des lieux en présentant le champs empirique, la démarche et méthodologie et les résultats de l'étude empirique. Il présente, en fin, à travers la discussion de ces résultats et la conclusion de l'article, les connaissances et modèles proposés par le bilan de la recherche et leurs implications managériales.

1. Eclairage théorique

L'externalisation est un terme qui a été introduit les années 1980s. « Au sens strict, l'externalisation est le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée par l'entreprise» (Chardin, T. & Bouvard, P., 2008). Elle peut être définie par l'acte de « confier une activité essentielle à une société tierce extérieure » (McIvor, R, 2008). Les théories les plus pertinentes qui conceptualisent cette pratique managériale étaient, d'abord, la théorie du coût de la transaction (Williamson O.E., 1985) et la théorie des ressources (Robinson, 2008), qui permettent de cerner les facteurs internes agissant sur la décision de l'externalisation, et la théorie du coût de la transaction et la théorie de l'agence (Jensen MC et Meckling WH, 1976) qui aident à comprendre les facteurs externes expliquant le recours à l'externalisation et la gouvernance de sa performance. Ces théories ont été examinées de manière intégrée pour donner à leur intégration une perspective stratégique et déduire le modèle d'analyse de la recherche.

Elles se sont révélées complémentaires pour couvrir l'ensemble des aspects influençant la décision de l'externalisation et les modalités de sa gestion stratégique. En effet, la théorie de la firme a rappelé la raison d'être d'une firme et a interrogé de l'efficacité de pris en charge de ses activités en interne selon un cadre hiérarchique de manière comparativement à une prise en charge confiée au marché selon un cadre externalisé de client-fournisseur. Cette notion d'efficacité a été l'objet de développement de la théorie du coût de la transaction qui confond la prise en charge des activités que ce soit en interne ou en externe à une transaction dont le coût dépend non seulement des coûts d'exécution de la transaction mais aussi de tous les coûts de préparation et de gestion de l'exécution de la transaction. Selon cette théorie la pertinence d'externaliser une activité est justifié par le contrôle de l'efficacité et ce selon le degré de complexité des activités, le niveau d'opportunisme du fournisseur, les spécificités des actifs matériels et immatériels concernés par l'externalisation, la rationalité limitée découlant de l'asymétrie des informations, l'incertitude de l'environnement et le degré de difficulté de la mesure de la performance des activités.

La théorie du coût de la transaction a alors interpellé l'importance de la perception des gains et des risques des intervenants dans toute opération d'externalisation et ce selon la qualité et l'évolution des relations entre les parties prenantes. La théorie de l'agence a mis plus au claire l'importance de la gestion des conflits dans toute relation d'externalisation entre l'agent et le principal. Ces conflits, qui peuvent compromettre l'efficacité et la performance des

externalisations, dépendent de l'importance et la fréquence des transactions, des droits de propriétés des ressources, de la qualité du mode et canevas de la contractualisation des relations et de la relation d'autorité qui gouverne la collaboration et qui pilote la fiabilité et l'adaptabilité des prestations. Ces conflits peuvent naître avant l'établissement du contrat de collaboration ou après, ils sont aggravés par l'importance de l'ambiguïté découlant de l'asymétrie de l'information et de l'incertitude découlant de l'incomplétude et le non précision des contrats.

La théorie de l'agence nous rapporte le caractère insatiable des intervenants de toute relation de partage d'intérêt mais aussi la capacité des intervenants, via une bonne gestion des incertitudes et des risques, à envisager une meilleure collaboration par le partage des risques, et de la performance. Cette performance, comme le montre la théorie des ressources, n'est pas seulement vu selon le volet financier qui ne représente qu'une composante du mix des ressources que cette théorie qualifie comme créateur d'avantage concurrentiel.

En effet, outre la ressource financière, cette théorie propose les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et la réputation. Les six ressources peuvent selon leur mobilisation, leur utilisation et leur gestion peuvent constituées une compétence distinctive qui influence la décision de faire et de faire faire une activité. Pour ce faire, elles doivent être VRINO : proposer de la Valeur ajoutée, devenir Rares eu égard à leur qualité, être difficilement Inimitable et Non substituables et valoriser l'Organisation.

Toutes ces théories concernent avant tout le secteur privé et pour comprendre les déterminants de la performance de l'externalisations dans le secteur public d'autres théories ont été explorées.

D'abord la théorie du New Public Management et la théorie de l'efficience-x, qui mettent en évidence l'amélioration du style de management des activités publiques en les confiant à des acteurs privés ou en s'inspirant tout simplement des bonnes pratiques du secteur privé. Puis, la théorie des choix publics et la théorie des marchés contestés qui montrent le rôle de la gouvernance publique dans la décision d'externalisation et dans le développement de la concurrence pour gagner en performance. En effet, la théorie du New Public Management (Samaratunge, 2008) tente de s'affranchir de l'approche classique de gestion des activités publiques conformément aux orientations politiques et aux contraintes administratives et juridiques pour évoluer vers un accroissement des capacités managériales des acteurs grâce aux démarches et techniques de management inspirées par le secteur privé. Elle valorise

l'orientation vers la gestion orientée résultats et développe une culture de compétition performante améliorant la qualité et l'efficacité des services publics.

La théorie de l'efficacité-X (Yaya, 2005) va dans le même sens pour mettre en évidence le facteur X qui compromet la performance des organisations. Elle montre que la perte de performance n'est pas une question d'efficacité d'allocation des facteurs de production (ressources financières, humaines, physiques et technologique) mais plutôt une question d'efficacité organisationnelle pour mettre ces facteurs de production, à temps, au service des réalisations attendues.

Outre ces théories qui interpellent des facteurs internes liés au mode de prise en charge des activités, la théorie des choix public (Buchanan, J. & Tollison, R., 1973) et la théorie des marchés contestables (Baumol & Panzer & Willig, 1986) influencent et orientent les possibilités d'action et les stratégies des organisations publiques. En effet, la théorie des marchés contestables détermine les choix pertinents de collaboration des organisations publiques avec les acteurs externes, notamment du secteur privé, pour la réalisation performante de leurs missions en profitant du jeu de la concurrence entre les partenaires potentiels selon le champ de concurrence permis par les facteurs de l'environnement aussi bien sur le plan politique, économique, social, écologique, technologique et légal.

Toutes ces théories militent en faveur de l'ouverture, via l'externalisation, du secteur public au secteur privé pour valoriser et fructifier le patrimoine public, permettre un service public pertinent, efficace et efficient et construire des collaborations favorisant une performance partagée et durable.

2. Benchmarking et avis d'experts.

L'externalisation a d'abord été axée sur tâches de production intensive et d'activités commerciales hors champ de compétitivité de base (Kathawala Y, 2005). Elle a été justifiée par « le recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise qui permet focaliser sur les activités stratégiques en laissant aux prestataires le soin d'assumer les activités périphériques peu ou pas du tout créatrices de valeurs. » (Barthélemy J., 2007). En effet, « Si l'externalisation représente un transfert d'activités vers un prestataire, cette décision suppose de gérer le cœur métier de l'entreprise. » (Quelin, B., 2003). Elle a aussi intéressé les activités primaires : en fin 1930s vers des activités de production, 2/3 production de Ford provient de sources extérieures (Kathawala Y., 2005). Le benchmarking rappelé ci-après, figure 3, le corrobore.

Figure 3 : Références Benchmarking**Source : Auteur**

Pour vérifier ces théories, une étude du benchmarking et du retour d'expériences en matière d'externalisation, selon les références montrées par le schéma 4, a montré le rôle important que revêt l'externalisation en général et au niveau du secteur public en particulier notamment via la forme de partenariat public-privé. Elle a aussi mis en exergue les apports de l'externalisation en matière d'innovation et de performance globale. Ce repérage a mis en évidence les limites des théories précédemment mobilisées et a suscité la recherche de nouvelles théories pour comprendre la motivation de l'externalisation dans les organisations à caractère public.

En effet, l'externalisation, selon une étude de CEGOS en 2011, est pratique intéressante la gestion de la logistique et distribution pour près de la moitié des personnes consultées (48%), la gestion de la production et maintenance industrielle pour plus d'un tiers des personnes consultées (36%), le marketing, vente et services après-vente pour près d'un cinquième (17%) et même les activités de recherche et développement pour 11% des personnes interviewés. Cette tendance à l'externalisation des activités primaires a été confirmée par l'étude de Ernest & Young en 2013 qui met en évidence cette pratique au niveau des activités Call-Center et de services clients selon 15% des personnes consultées, au niveau des activités de production et de développement selon 9% des personnes consultées et au niveau de la vente selon 6% des personnes consultées. Cette étude a aussi mis en exergue la confirmation de cette tendance pour les années à venir, selon l'avis de la grande majorité des personnes consultées, notamment pour les services de centres de données, pour la production et le développement et pour les activités de conception et d'ingénierie selon l'avis de la majorité des personnes consultées (respectivement 92%, 86% et 83%).

Même au niveau du secteur public, la pratique de l'externalisation à travers les formes de partenariat public-privé corrobore l'ouverture des décideurs à confier la prise en charge des activités primaires au Marché. En effet, selon la banque mondiale, globalement 9% des

projets de partenariat public-privé concernant des projets primaires en rapport avec le secteur du transport. En Afrique ces formes d'externalisations dans le secteur du transport ont profité aux projets primaires en rapport avec les ports (56% des cas), le ferroviaire (23% des cas), les aéroports (12% des cas) et les routes (9% des cas).

En outre les enseignements du retour d'expérience relaté par le benchmarking mettent en évidence la valeur de trois concepts managériaux forts qui s'inscrivent dans les finalités de cette recherche, à savoir la trilogie Partenariat (Partnership), Innovation (Innovation) et Développement durable (Sustainability) que nous pouvons résumer selon le vocable PIS qui peut se lire peace. C'est cette trilogie qui pourrait créer des contextes de synergie entre les différentes parties prenantes et instaurer une culture pacifique de collaboration même quand les intérêts semblent divergents et quand les contraintes de l'environnement limitent les axes de collaboration.

L'étude de CEGOS en 2011, montre que la majorité de personnes consultées (67%) font de l'identification du meilleur prestataire une condition sine qua none pour un partenariat réussie et une externalisation performante. Ce partenariat, comme le montre l'étude de DELOITTE en 2014 devient un mode de développement des affaires qui fait du développement des produits ou développement des marchés une priorité pour la plupart des personnes consultées (85%), qui permet de faire face à l'augmentation des risques, selon la moitié des personnes consultés (50%) et pour satisfaire le besoin de mobilisation des compétences selon près de la moitié des personnes consultés (48%).

Les principaux facteurs qui influencent la qualité et durabilité des partenariats dans le cadre des externalisations, selon l'étude de QUINT WELLINGTON REDWOOD (Vrolijk, S., 2014), sont dans l'ordre d'importance : la stratégie des activités à externaliser, les motivations d'externalisation, les exigences eu égard à l'organisation et à la stratégie, la standardisation, la vision concernant la stratégie d'externalisation, les procédures et les mécanismes de gouvernance, et enfin, l'identification anticipée des innovations attendues.

La maturité d'une relation de partenariat autour d'un projet d'externalisation favorise l'innovation qui peut améliorer le service client ou optimiser les coûts au regard des nouveautés, et ce via de nouveaux outils et technologies (selon une étude IAOP en 2012 c'est le cas pour 35% des personnes consultées) et de nouveaux processus ou processus améliorés (selon la même étude c'est l'avis de 16% des personnes consultées).

Cet avantage recherché de l'externalisation, qui est l'innovation, est aussi validé par l'étude CEGOS en 2011 qui montre que parmi les bénéfices attendus de l'externalisation, 12% des personnes consultées rappellent la recherche de l'innovation et 39% précisent le gain d'efficacité et de flexibilité. L'innovation est aussi favorisée par les apports de l'externalisation, selon l'étude de Ernest & Young, en matière d'accès aux connaissances, aux expertises et outils particuliers, et ce selon 23% des personnes consultés, en matière d'incitations à la recherche et à l'innovation dans processus d'externalisation, et ce selon 70% des personnes et aussi en matière d'opportunité de transformation des activités après l'externalisation, et ce selon 20% des personnes consultés. D'autres facilitations de l'innovation sont permises par l'externalisation selon l'étude de KPMG en 2013 : la standardisation des processus, la mobilisation des talents, l'accès à de meilleure technologie et le développement des capacités analytiques, et ce selon la majorité des personnes consultés soit respectivement 74%, 70%, 62% et 62%. L'importance des objectifs d'innovation a été aussi relatée par l'étude ALSBRIDGE en 2013 qui montre que les personnes consultées attestent que les objectifs d'innovation font partie des stipulations des contrats (54%), que l'externalisation est un levier d'amélioration du service (58%), que le partenaire mobilisé peut assurer l'accompagnement aux changements suscités par le processus de l'innovation dans l'entreprise (50%) et que l'externalisation comme précisé plus permet un apport en matière de flexibilité de l'entreprise (38%).

Les expériences d'externalisation basées sur un partenariat de qualité instaurant une culture d'innovation soutiennent la prise de conscience du développement durable puisque selon une étude de Ernest & Young en 2013, les préoccupations de développement durable sont portées par 56% des contrats d'externalisation et ce pour 20% des entreprises œuvrant en mode externalisé. De plus le partenariat adopté par les projets d'externalisations est valorisé, dans 26% des contrats d'externalisation selon l'étude Ernest & Young, par la recherche d'un partenaire acquis à la cause sociétale et la responsabilité sociétale des entreprises.

L'étude KPMG en 2013, confirme la portée stratégique de l'externalisation grâce à son alignement stratégique avec le business model de l'entreprise pour favoriser un développement durable de la performance.

Le bilan du benchmarking et bonnes pratiques montre bel est bien cette tendance vers l'externalisation des activités primaires des entreprises. Ce constat interroge le référentiel théorique mobilisé et apporte un élément de confirmation de la pertinence de cette recherche. Cette tendance a été aussi illustrée par le modèle de (Ronan McIvor, R, 2008) qui montre que

sur 7 décisions de faire ou de faire faire une activité, selon la capacité relative de l'entreprise et selon la contribution des activités à l'avantage compétitif, l'externalisation est privilégiée 4 fois. Dans deux cas, le choix d'externalisation concerne des activités jugées critiques au regard de leurs contributions à l'avantage compétitif de l'entreprise et est justifié par les exigences de performance à satisfaire et la qualité du fournisseur à qui seront les activités externalisées.

En outre, deux principales formes peuvent caractériser l'externalisation (Perunovic & Pedersen, 2007) : la première est orientée vers les intérêts du client de l'opération d'externalisation qui cherche via des contrats rigides de tirer le maximum d'avantages de l'externalisation, ce qui est source de relation conflictuelle du genre gagnant-perdant. La deuxième est ouverte aux intérêts du fournisseur pour prôner via des contrats souple le partage des avantages de l'externalisation et une relation de confiance du genre gagnant-gagnant.

Cependant le retour d'expérience et tendances des pratiques managériales d'externalisation annoncent une nouvelle forme qui outre le couple client-fournisseur interpellé directement par les contrats d'externalisations, les bénéfices de l'externalisation peuvent être profitables aux parties prenantes, et ce selon une optique de responsabilité sociétale et de développement durable.

3. Champs empirique

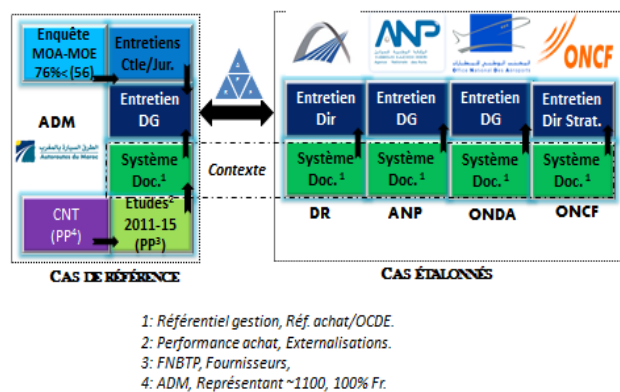
Pour mettre davantage à l'épreuve le corpus théorique constitué et les enseignements tirés du benchmarking et des avis d'experts, et mieux cerner les constats évoqués en amont de cette recherche, l'étude empirique s'est intéressée à l'examen du cas de la société nationale des autoroutes du Maroc et aux autres organisations en charge des principaux métiers d'infrastructures de transport au Maroc : les routes (Direction des Routes : DR), les ports (Agence Nationale des Ports : ANP), les aéroports (Office Nationale Des Aéroports : ONDA) et le ferroviaire (Office Nationales des Chemins de Fer : ONCF). Le champ de collaboration entre les organisations publics et le secteur privé est aussi tributaire du profil stratégique et de gouvernance de ces organisations. Il dépend, en effet, le niveau de prévalence des intérêts des organisations publics et les intérêts des décideurs eu égard à leurs univers politiques. L'impact de ce dernier risque sur les intérêts et la performance des organisations publiques est difficile à contrôler à cause de la difficulté de valorisation de l'actif des organisations publiques et du patrimoine public et l'évolution de cette valorisation en fonction des choix stratégiques des

décideurs publics car, contrairement au secteur privé, le droit de la propriété publique n'est pas objet d'échange au niveau du marché financier.

4. Démarche et méthodologie

Pour valider le référentiel théorique et la tendance des pratiques d'externalisation liées par le benchmarking mobilisé et vérifier les hypothèses de cette recherche une étude empirique a été entreprise, basée sur une démarche d'analyse des données secondaires et des données primaires (Cf. Canevas Etude Empirique présenté par la figure 4). Le recueil des données secondaires a adopté sur une approche d'abord quantitative sur la base d'un questionnaire, puis qualitative sur la base de guides d'entretien.

Figure 4 : Canevas de l'étude empirique



Source : Auteur

Cette recherche revendiquait une posture constructiviste grâce un raisonnement abductif basé sur l'étude de cas. L'abduction a permis de situer, à travers les constats observés, les théories qui peuvent éclairer l'étude des cas représentant ces constats pour approfondir l'analyse des phénomènes observées et décliner par induction un enrichissement des théories interpellées. L'abduction a guidé par conséquent l'induction pour explorer les possibilités de généralisation des connaissances construites (Catellin, 2004).

Elle a adopté pour l'étude des cas un grille de lecture découlant du bilan de l'état de l'art exploré aussi bien sur le plan théorique que sur le plan de tendances et bonnes pratiques. Cette grille a été bâtie autour de 4 axes : Activités, Ressources, Fournisseurs et Performance. L'étude de cas a été faite en deux temps : l'étude du cas quantitatif et qualitatif de référence et l'étalonnage qualitatif des autres cas avec ce cas de référence.

L'évaluation détaillée du cas de référence, a concerné la société nationale des autoroutes du Maroc (ADM) qui a fait de l'externalisation une option stratégique de déploiement de sa stratégie et démontrer d'une expérience dense en matière d'externalisation de ses activités primaires et de support.

L'examen du cas de référence a été enclenché par l'appréciation du système documentaire en rapport avec l'externalisation notamment des activités primaires et le contexte de son évolution et a été approfondi par, par la consultation d'un échantillon représentatif, comme le montre le tableau 1 ci-après, des parties prenantes internes de la chaîne de valeur des activités externalisées.

Tableau 1 : Etude Quantitative ADM: Echantillon consulté

Profil	Cible	Echantillon	Taux représentativité
Maîtres d'ouvrage (MOA) processus primaire	16	12	75%
MOA processus soutien	8	3	38%
Maîtres d'œuvre (MOE) processus primaire	28	24	86%
MOE processus soutien	22	17	77%

Source : Auteur

Cette consultation des parties prenantes a été complétée par des entretiens semi-directifs avec les fonctions de support des opérations d'externalisation (Achat, Juridique, Audit et Qualité). Le bilan de l'étude empirique de ADM a été enrichi par une expérience de direction, pendant la genèse de cette recherche, d'un dialogue social avec les salariés des fournisseurs en charge des activités externalisées de perception de péage et d'assistance aux usagers (près de 2 fois l'effectif permanent de ADM) et de direction de la maîtrise d'ouvrage des contrats d'externalisation de ces activités.

Le bilan global de l'étude de cas ADM a été validé via un entretien semi-directif avec le Directeur Général de ADM. Ce bilan validé a servi, par la suite, pour faire une analyse qualitative, selon la même grille de lecture, des autres organisations évoluant dans le secteur d'infrastructures de transport au Maroc (Routes: DR, Ferroviaire: ONCF, Ports: ANP, Aéroports: ONDA). En effet, le bilan du cas de référence a permis de procéder à l'étalonnage des autres organisations dont le contexte managérial a été apprécié d'abord via les systèmes documentaires les concernant puis grâce à des entretiens semi-directifs, comme le montre le tableau 2 ci-après, avec les directeurs et directeurs généraux de ces organisations.

Tableau 2 : Entretiens semi-directif d'étalonnage : Personnes consultées

Organisation	Personne consultée
Direction des Routes	Directeur
Office Nationale des Chemins de Fer	Directeur de la Stratégie, la Communication et la Coopération (Représentant Directeur Général)
Agence Nationale des Ports	Directrice Générale
Office Nationale Des Aéroports	Directeur Général

Source : Auteur

5. Résultats

Les organisations consultées et qui sont chargés des infrastructures de transport au Maroc (ADM, DR, ONCF, ANP et ONDA) sont toutes animées par une **mission** publique plurielle à impact socio-économique et présente un potentiel de développement grâce à un système de management basé sur une gouvernance étatique. Elles partagent le même top management (Ministère de tutelle), une intervention selon des plans stratégiques qui peuvent prendre la forme de contrat programme où les financements et investissements sont corrélés aux projets à développer et les conditions de leur performance. On peut citer dans ce cadre, le contrat programme autoroutier, le programme national des routes rurales, la stratégie ferroviaire RIHANE 50, la stratégie portuaire 2030 et la stratégie des aéroports 2020.

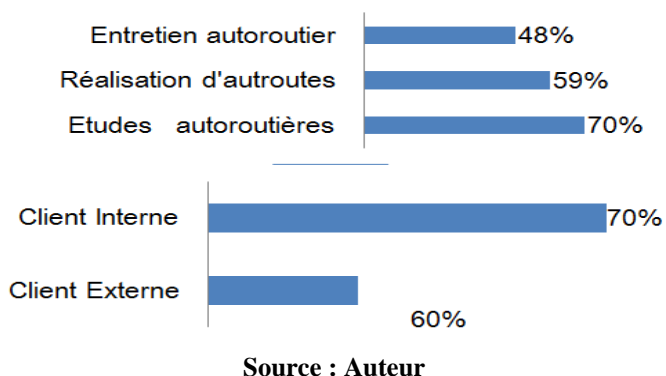
Elles partagent aussi des référentiels d'achat alignés sur le décret des marchés publics. Ce référentiel des achats sert à l'externalisation de l'ensemble des projets de développement, d'entretien et d'exploitation des infrastructures de transport. Elles ont aussi tendance à intégrer les standards internationaux dans leur référentiel de management (ISO, IFRS, RSE-RSO, ...). C'est le cas notamment pour le cas de référence (ADM).

L'ensemble des organisations étudiées œuvrent pour une culture d'externalisation responsable. Le cas de ADM, l'organisation la plus jeune, le démontre bel et bien. Elle a pu développer, en 25 ans, un des plus grands réseaux autoroutiers en Afrique (près de 1800 km) notamment grâce à une externalisation responsable, efficace et efficiente. L'efficacité se mesure par l'optimisation des coûts de construction de près de 20%, l'efficacité est démontré par la réalisation de projets complexes. Par contre, la responsabilité est corroborée par les emplois directes et indirectes générés (137 000 emplois dont 60% directes) et la contribution l'essor du secteur des bâtiments et travaux par le développement d'une filière compétitive de PME intervenant dans la construction des autoroutes au Maroc (~4% CA : +10.7 MMAD) qui a pu s'exporter en Afrique. Cette responsabilité s'oriente de plus en plus vers des

externalisations des processus primaires qui intègre, dans la gestion de sa performance, les intérêts sociaux des parties prenantes.

L'étude qualitative a révélé, comme le montre la figure 5, que l'externalisation a bien concerné les activités primaires. En effet, selon plus de 70% des avis à ADM, l'externalisation a concerné le cœur de métier. De plus, le recours à l'externalisation des activités a été un support aux entités opérationnelles et un mode de service des clients et usagers des autoroutes.

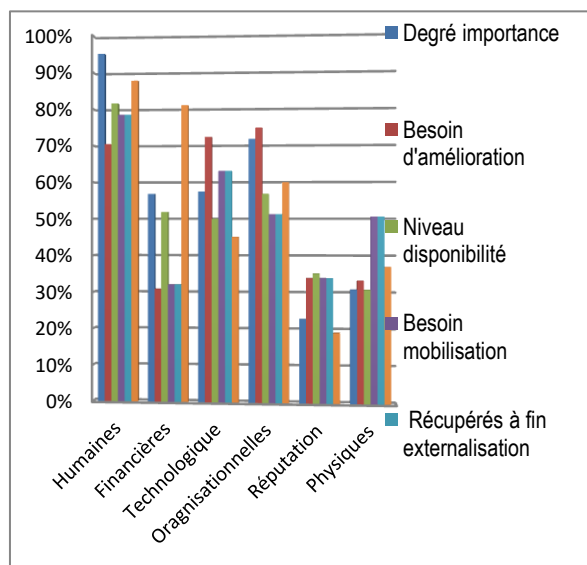
Figure 5 : Activités & Clients de l'externalisation



Cette tendance a été confirmée par le management des autres organisations DR, ONCF, ANP et ONP. L'externalisation a concerné chez eux aussi bien des activités de construction et entretien d'infrastructure de transport que son exploitation et services clients et usagers.

Pour réussir cette externalisation orienté cœur de métier et service client, comme illustré par la figure 6, les ressources humaines (selon 95% des avis à ADM) et les ressources organisationnelles (selon 72% des avis à ADM) ont été jugées comme étant les plus déterminantes.

Figure 6 : Ressources et Externalisation



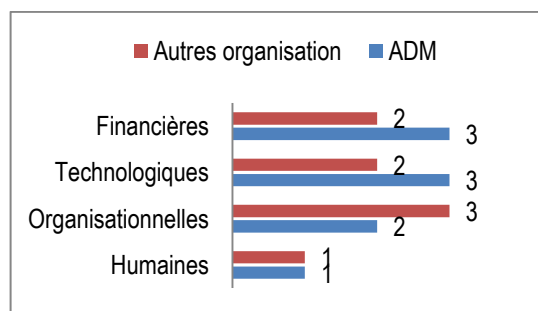
Cette appréciation a largement convergé, comme le montre la figure 7, avec l'avis du management des autres organisations (DR, ONCF, ANP et ONDA), puisque ces ressources figurent par le top 3 des ressources névralgiques à une externalisation performante.

Source : Auteur

Figure 7 : Importance des ressources

De plus, les ressources permises et la qualité technique définissent plus les

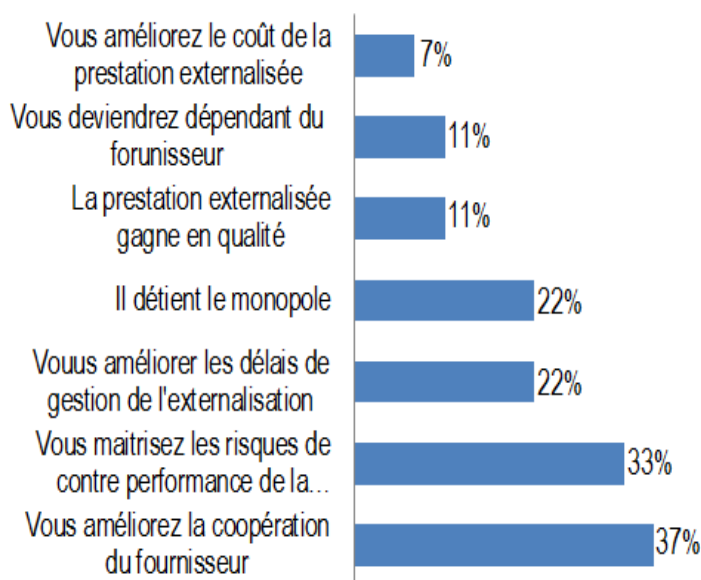
fournisseurs de prestations externalisées. C'est l'avis de 89% des avis recueillies. Cela devance même les autres critères de performance : la compétitivité de leur offre financière (63% des avis), l'adéquation de la planification et délais (44%) et les dispositions de gestion des risques (28%).



Source : Auteur

Certes l'ouverture à la concurrence a permis de contester les marchés et mobiliser les meilleurs fournisseurs, et ce selon plus de moitié des avis (52%). Mais, comme le révèle la figure 8, l'appréciation du retour d'expérience des externalisations montre aussi que la fidélisation des bons fournisseurs favorise plus la collaboration (selon 37% des avis) et la maîtrise des risques (selon 33% des avis). La fidélisation, selon l'avis de l'ensemble des organisations consultés (ADM, DR, ONCF, ANP, ONDA), permet en outre de capitaliser sur la connaissance de l'environnement de travail.

Figure 8 : Raisons choix des fournisseurs



Source : Auteur

Par ailleurs, 81% des avis, la préférence étrangère permet, grâce aux qualités techniques recherchées, le transfert de compétence notamment pour les projets complexes. Cela été corroboré par le bilan d'expérience concernant l'externalisation de la construction des autoroutes.

L'apport de la préférence étrangère en matière de gestion de la complexité des projets d'infrastructure de transport et de transfert de compétence a été aussi corroboré par les managers des autres organisations (DR, ONCF, ANP et ONDA). De plus, elle permet, selon le

retour d'expérience de l'ensemble des organisations consultées, d'élever leur niveau technologique et d'améliorer le style et culture de management.

Les apports d'externalisation suggérés par le retour d'expérience de ADM mettent en avant la Qualité du fournisseur, le centrage sur les compétences et la bonne gestion de carrière des ressources humaines.

Les autres grands avantages de l'externalisation selon leur importance se déclinent en effet comme suit :

1. Qualité due la spécialisation du fournisseur: 93% des avis,
2. Centrage sur les compétences essentielles : 89% des avis,
3. Bonne Gestion de carrière des RH : 85% des avis,
4. Centrage sur l'essentiel (cœur de métier) : 81% des avis,
5. Flexibilité et souplesse de la gestion : 81% des avis,
6. Maîtriser l'effectif permanent et l'allégement des structures : 81% des avis,
7. Améliorer la performance de la réalisation de la mission : 74% des avis,
8. Amélioration des activités externalisées : 74% des avis,
9. Faire face aux exigences de la gouvernance et des usagers : 74% des avis,
10. Responsabilisation des acteurs internes : selon 74% des avis.

Par contre les risques majeurs d'externalisation selon les avis récoltés sont d'abord le manque d'expérience, la difficulté de mesurer la performance du prestataire, les incertitudes et le risque social liées à l'externalisation.

Les autres risques majeurs de l'externalisation selon leur criticité se déclinent en effet comme suit :

1. Manque expérience du prestataire : 81% des avis,
2. Difficulté de mesurer la performance du prestataire : 81% des avis,
3. Incertitude liée à l'activité externalisée : 78% des avis,
4. Risque social ou Problèmes sociaux : 78% des avis,
5. Dépendance vis-à-vis du prestataire: 74% des avis,
6. Manque de réactivité du prestataire : 74% des avis,
7. Prestations de mauvaises qualités : 74% des avis,
8. Perte de valeur des compétences technologiques du prestataire : 74% des avis,
9. Mauvais management de l'activité externalisé : 70% des avis,
10. La perte du savoir-faire et des compétences : 67% des avis.

La validation de cette hiérarchie des avantages et risques auprès du management des autres organisations en charge d'infrastructure de transport (DR, ONCF, ANP et ONDA) a permis de révéler qu'elles partagent avec ADM 7 avantages et un risque. En effet, les avantages partagées sont le centrage sur les compétences essentielles, la bonne Gestion de carrière des ressources humaines, le centrage sur l'essentiel (cœur de métier), la flexibilité et souplesse de la gestion, la maîtriser l'effectif permanent et l'allégement des structures, Améliorer la performance de la réalisation de la mission et la Responsabilisation des acteurs de l'organisation. Par contre un seul risque a été jugé majeur pour l'ensemble, il concerne l'Incertitude liée à l'activité externalisée.

Le bilan de l'étude empirique fait ressortir que la pratique de l'externalisation a bien concerné les activités et processus primaires de gestion des infrastructures de transport. Cette pratique a même adressé les clients externes des organisations en charge de ces infrastructures. Le retour d'expérience de ces organisations a confirmé l'intérêt de mobilisation de prestataires disposant de la qualité technique et le recours, par conséquent, à des prestataires étrangers pour profiter du transfert de compétence notamment en cas de projets complexes. La fidélisation des bons prestataires permet par la suite de renforcer les cadres de collaboration et maîtriser les risques de contre-performances.

L'accès à des ressources humains, organisationnelles et technologique de qualité a été aussi apprécié par les organisations consultés ainsi que les avantages qui les externalisations permettent : une flexibilité et souplesse organisationnelle au service du cœur de métier, et l'évolution de carrière d'un effectifs compétent. La maturité de l'externalisation permet, in fine, de dompter le risque d'incertitude qui caractérise le contexte managérial des externalisations.

Ces conclusions empiriques interpellent les trois concepts de la question centrale de la recherche entreprise, savoir le partenariat grâce à des fournisseurs de qualité fidélisés, l'innovation grâce à la qualité des ressources humaines, organisationnelle et technologiques mobilisées et le développement durable grâce aux impacts socio-économiques révélés par les données secondaires examinées.

6. Discussion

Les enseignements tirés des théories empruntées, du benchmarking, du retour d'expériences des projets de partenariat public-privé et de l'étude empirique ont permis de valider les trois hypothèses qui sous-tendaient la problématique de départ :

1. Les métiers d'infrastructure de transport ont bien réussi des externalisations à valeur ajoutée des activités primaires, et ce en mobilisant via des prestataires externes, les ressources nécessaires à la réalisation de leurs missions notamment humaines, organisationnelles et technologiques,
2. Ces métiers, eu égard à leur caractère public, ont pu via l'externalisation répondre aux exigences de performance socio-économiques des organisations concernées et être profitable à l'essor des secteurs d'activités connexes.
3. Les théories en vigueur en rapport avec l'externalisation gagnent à être alignées avec les avancées démontrées par le benchmarking et les études cas effectués en matière d'externalisation. Les nouvelles connaissances proposées par les résultats de cette recherche peuvent compléter les théories et modèles en vigueur. Cela peut faire de l'externalisation, non seulement un levier d'efficience via l'externalisation des processus support, mais aussi un levier de partenariat, d'innovation et développement durable via l'externalisation des processus primaires.

6.1. De l'externalisation à l'innovation

Pour mieux cerner les déterminants d'une externalisation supportant des performances pérennes et répondre à la question centrale de la problématique, de nouvelles connaissances ont été suggérées par le bilan de la recherche. Ces connaissances servent deux finalités de l'externalisation à savoir l'innovation et le développement durable.

Pour mettre l'externalisation au service de l'innovation, il a fallu revenir sur le terme d'externalisation pour lui donner une définition managériale telle que précisée par la figure 9, qui dépasse les connotations administratives et juridiques,

Figure 9 : Définition Externalisation

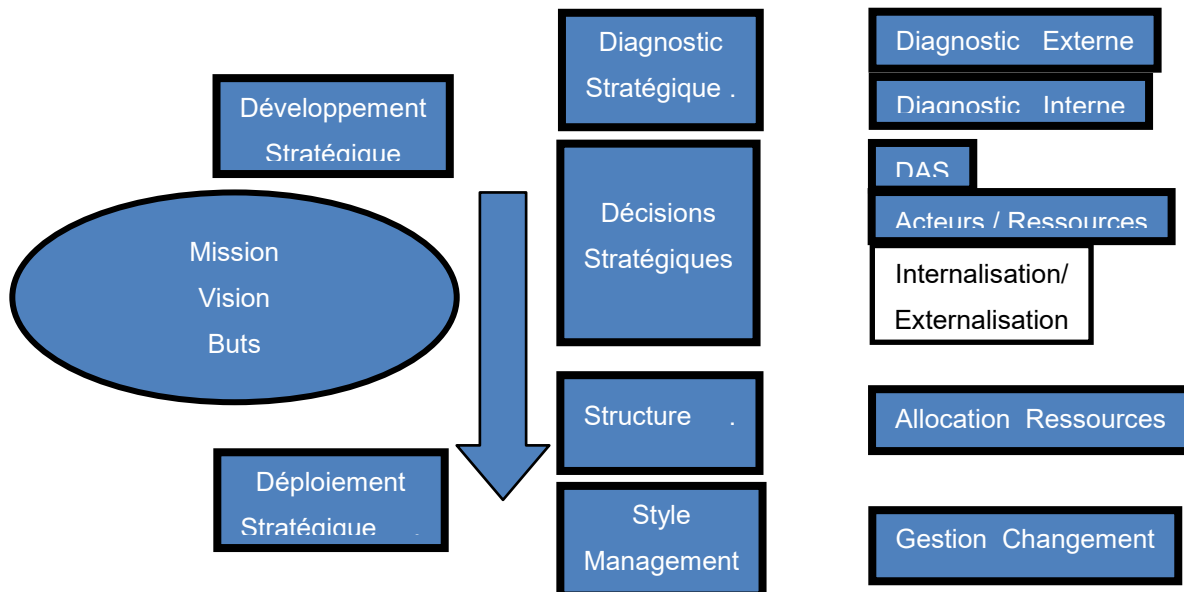
« L'externalisation est la **décision de confier** à un **acteur externe** la **responsabilité** de prise en charge, **partielle ou totale**, avec ses **propres ressources** et les **ressources mises à sa disposition** par le client de l'externalisation, une **activité récurrente ou pérenne** qui fait **partie des processus de gestion** dudit client d'externalisation et ce selon les critères de performance exigés par celui-ci et **sous son contrôle quel que soit le type de contrat** qui formalisera cette relation d'externalisation (marché public, contrat PPP, contrat concession, contrat gestion Délégué,) ».

Source : Auteur

En outre une relecture des paramètres du **processus d'innovation** a permis de vérifier l'adéquation de la connexion conceptuelle de l'externalisation et de l'innovation.

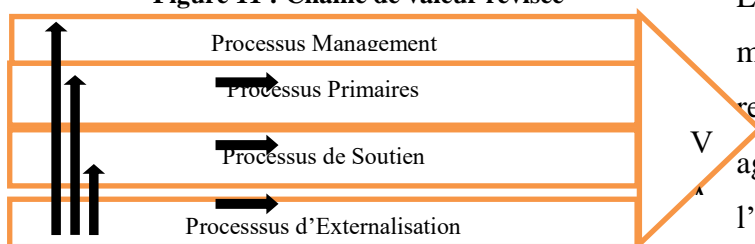
Le **modèle de management stratégique**, comme présenté par la figure 10, a été d'abord révisé pour tenir compte de la dimension stratégique de la décision d'externalisation car elle influence, comme le montre le schéma ci-après le bon déploiement des stratégies.

Figure 10 : Modèle management stratégique révisé



Source : Auteur

Figure 11 : Chaîne de valeur révisée

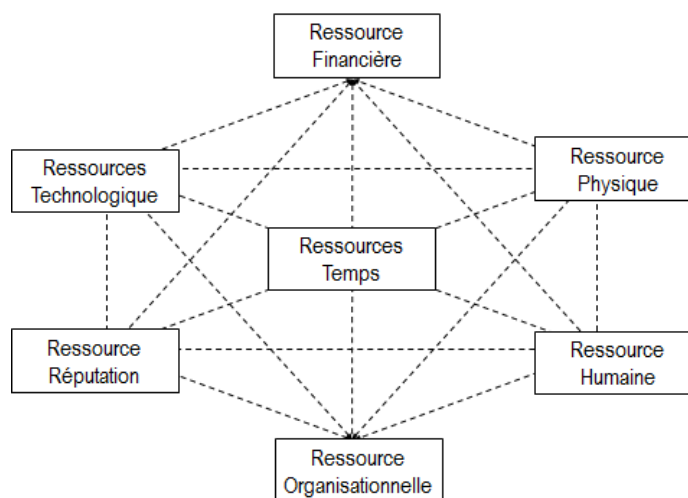


Source : Auteur

La chaîne de valeur, comme le montre la figure 11, a été revisitée pour proposer version agile faisant du processus de l'externalisation la fondation des processus et du système de management de leur performance.

Pour favoriser la valeur recherchée par les processus notamment grâce au processus d'amélioration continue, la gestion des ressources devient dynamique et le facteur temps dans les opérations d'externalisation et d'innovation devient une vraie ressource à gérer. C'est ce qui a justifié la proposition d'un **mix dynamique des ressources**, comme précisé par la figure 11, faisant de la ressource temps le cœur du progrès et révisant par conséquent le modèle de base de la théorie des ressources.

Figure 11 : Modèle des ressources révisé



Source : Auteur

6.2. De l'externalisation au développement durable

Les organisations d'aujourd'hui sont de plus appelées à revoir leur raisons d'être pour servir, outre la performance économique à court terme souhaitée par la gouvernance, la performance durable profitable à leurs écosystèmes. L'externalisation stratégique peut jouer amplement ce rôle en inscrivant les finalités de développement durable dans le référentiel de management des externalisations.

Ainsi, ce référentiel peut profiter d'un ensemble de dispositions :

- Elargir les rapports d'activité pour intégrer le bilan des engagements RSE-RSO et développement durable dans le bilan de performance des organisations,
- Renforcer la structure de gouvernance et du Conseil d'Administration par un comité de Responsabilité Sociale et Sociétale (RSE-RSO),
- Adopter un référentiel standard RSE-RSO des externalisations orientant les divers référentiels de management des externalisations (Référentiel des achats, Contrat, Procédures,...).
- Mettre en place une agence nationale de régulation et de développement durable des

activités externalisées concernant le service public.

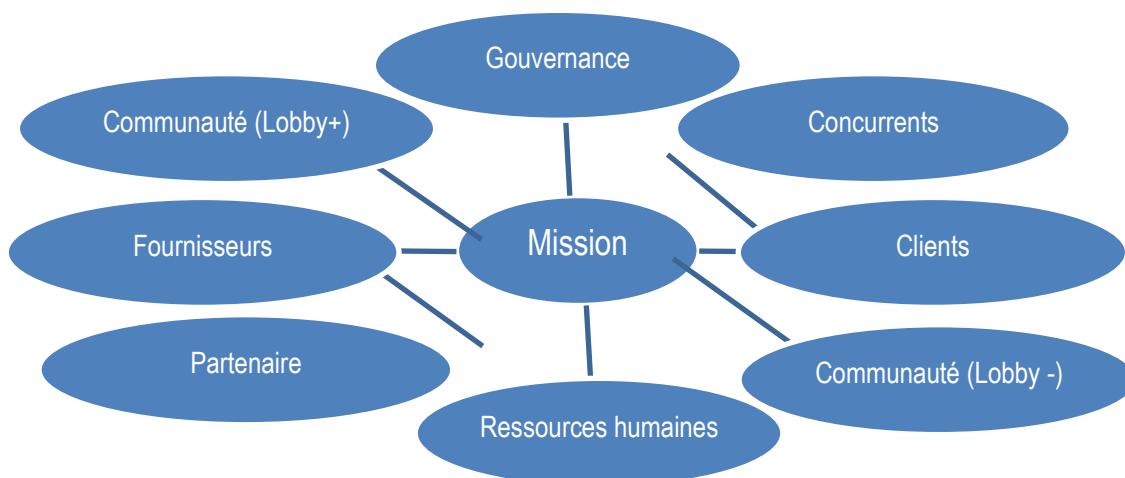
- Rapprocher les organisations en charge des métiers d'infrastructure de transport pour mutualiser les efforts de développement durable en collaboration avec leurs écosystèmes.
- Mise en place d'une convention collective pour le secteur d'infrastructure de transport pour cadrer le pacte social des intervenants.

En outre pour faire de l'externalisation stratégique un levier de développement durable il est indiqué, selon les modèles proposées ci-après, de se positionner par rapport à son écosystème via l'étoile stratégique, d'adopter une gestion de partenariat plus globale et d'inscrire la prise en charge de la mission de vase dans un processus de développement durable.

En effet, la recherche a permis de mettre de la gestion de la relation fournisseur pour faire de l'externalisation un cadre de fidélisation et de partenariat au service du développement durable.

L'**étoile stratégique**, proposée par la figure 12 ci-après, permet de positionner cette relation avec les autres interactions avec les acteurs concernés par l'action de l'entreprise. Cela permettra d'optimiser la relation fournisseur notamment en adaptant le système de qualification des fournisseurs et en adoptant une gestion prévisionnelle durable des meilleurs fournisseurs en fonction de l'évolution des spécifications des activités à externaliser.

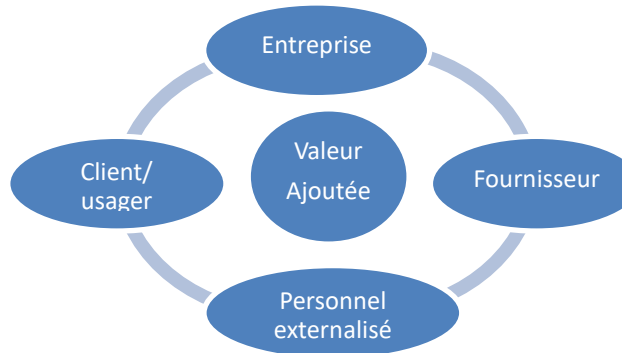
Figure 12 : Etoile stratégique



Source : Auteur

De plus, le partenariat gagne à s'inscrire, comme l'illustre la figure 13, dans un cercle vertueux et global pour intégrer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans une expérience d'externalisation, et ce pour évoluer, vers **un partenariat de second degré** ou les intérêts des salariés des prestataires de service en charge des activités externalisées sont aussi pris en compte dans le management de la performance globale.

Figure 13 : Cercle vertueux partenariat global de l'externalisation

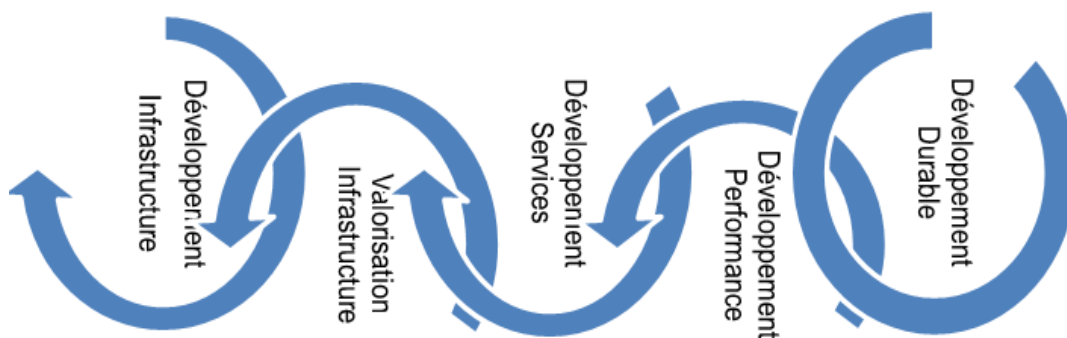


Source : Auteur

De plus, le **processus de développement durable** a été revisité. La spirale de performance d'externalisation, proposée par la figure 14 ci-après, met en exergue les 5 étapes de maturité des métiers.

Adossé à ce processus, l'externalisation peut être un véritable levier de développement d'infrastructure, de valorisation de cette infrastructure, de renforcement des services, d'amélioration de la performance et de développement durable.

Figure 14 : Processus Développement Durable



Source : Auteur

6.3. Nouvelle modélisation de l'externalisation stratégique pour l'innovation et le développement durable

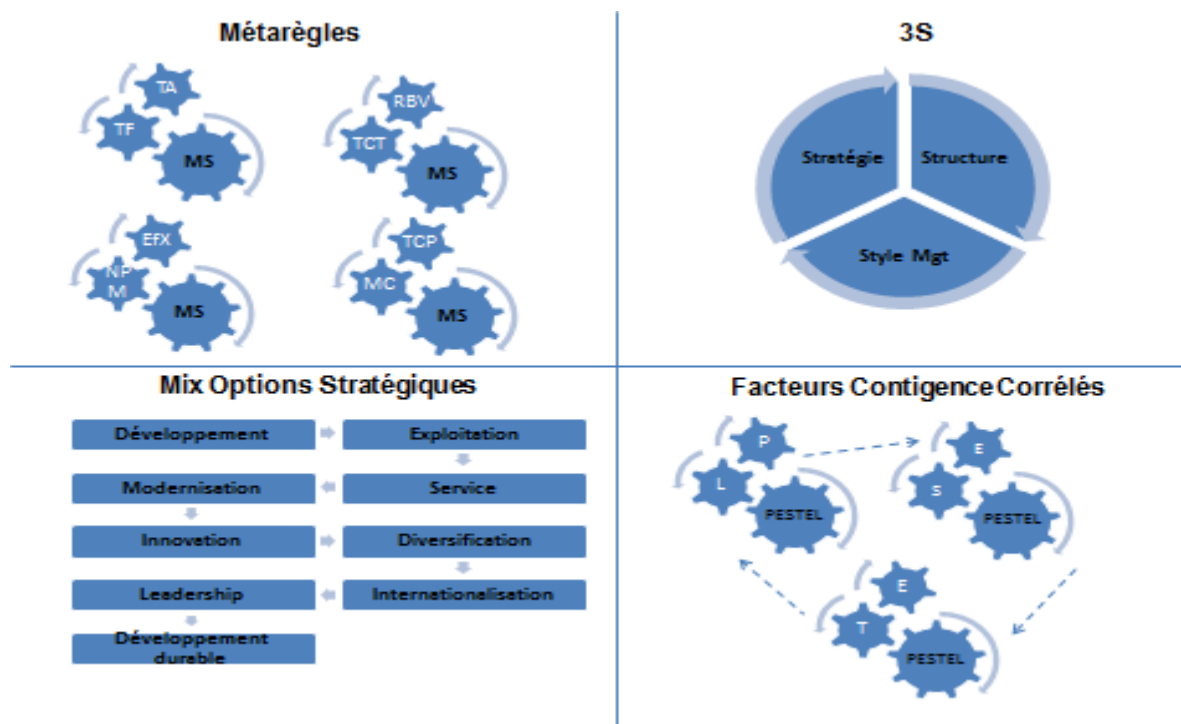
6.3.1. Soubassement de la nouvelle modélisation l'externalisation stratégique

Les premières conclusions de cette recherche ont fait converger les champs conceptuels de l'externalisation et des champs conceptuels de l'innovation et du développement durable. Les connaissances proposées ont servir pour déduire une modélisation de l'externalisation stratégique qui favoriserait l'effectuation de la connexion de l'externalisation et l'innovation & développement durable.

Comme soubassement à cette modélisation un cadre conceptuel, comme le montre la figure 5 ci-après, a été mis en évidence pour Proposer:

- Une lecture intégrée des théories mobilisées selon **quatre métarègles** qui représente les quatre corrélations repérées : la théorie de la firme et la théorie de l'agence orientées vers la mission et objectifs, la théorie du cout de la transaction et la théorie des ressources orientées vers les moyens et ressources, la théorie du New Public Management et la théorie de l'efficience X orientées vers le style de management, et la théorie des marchés contestés et la théorie des choix publics orientées vers les finalités et la performance.
- **Un Mix options stratégiques de développement des métiers** s'inspirant du processus de développement durable présenté ci-dessus permettant de progresser du développement des métiers vers leur développement durable.
- **Un référentiel de management** intégré à base de **3S** qui rappelle l'alignement de trois composantes (Stratégie, Structure et Style de management) pour favoriser le bon déploiement du Mix proposé.
- **Les facteurs de contingences corrélés** qui met en évidence les corrélations fortes de l'environnement qui peuvent influencer les décisions stratégiques : le volet politique sert le volet légal et vice-versa, le volet technologique sert le volet économique et vice-versa, le volet écologique et développement durable sert le volet social et vice-versa.

Figure 15 : Les quatre soubassements de la modélisation d'externalisation stratégique



Source : Auteur

6.3.2. Développement des modèles d'externalisation stratégique

L'ensemble des connaissances préconisées ci-dessus ont permis de déduire une modélisation pour le développement et le déploiement d'une stratégie d'externalisation favorisant l'innovation et de développement durable.

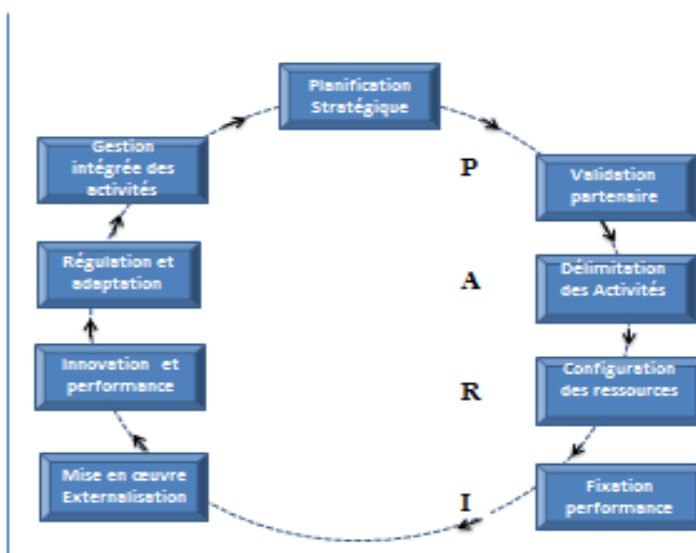
Le développement de la stratégie d'externalisation innovant et durable, comme le montre la figure 16 ci-dessous, est basé sur le modèle baptisé PARI (Partenaire-Activité-Ressources-Innovation) et fait de la gestion prévisionnelle des partenaires de qualité le point de départ des externalisations innovantes. La maturité de ce modèle est favorisée par la capitalisation sur l'expérience du processus d'externalisation stratégique proposée par la figure 17 ci-dessous.

Figure 16 : Modèle PARI



Source : Auteur

Figure 17 : Processus d'externalisation stratégique



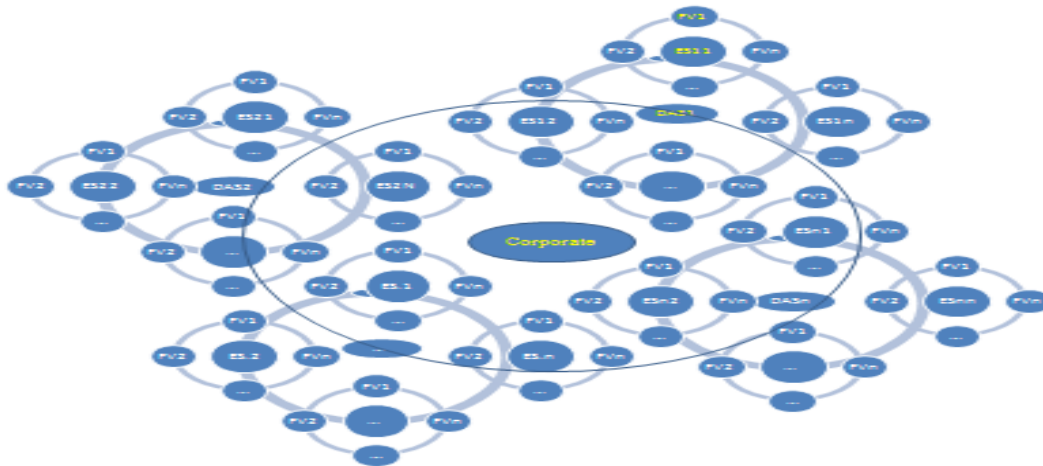
Source : Auteur

6.3.3. Déploiement de la stratégie d'externalisation

Outre le modèle du processus d'externalisation, le déploiement probant du modèle stratégique PARI se base sur d'abord sur un **modèle de la structure cyclique** qui se décline, comme le montre la figure 18 ci-après, sur une configuration cyclique à quatre niveaux (Corporate qui représente les fonctions Top Management en charge de la gestion des impacts (Why ?), Domaine d'activités stratégiques qui représente les fonctions Middle Management en charge de la gestion des objectifs (What ?) , Externalisation stratégique qui représente les fonctions en charge de la réalisation des objectifs (How ?), Force de vente qui représente la force de travail (Who ?))

Cette forme cycle permet de s'affranchissant de la pesanteur bureaucratique et favorise l'agilité et la collaboration entre les parties prenantes au sein de ces quatre niveaux et entre eux.

Figure 18 : Modèle de structure cyclique



Source : Auteur

L'animation de cette structure est permise par un style de management des organisations durables et s'articule, selon le modèle présenté par la figure 19 ci-dessous, autour de quatre leviers :

- Dialogue organisationnel et service pour gérer le corps social notamment externe en tant que force de vente et ce via un pacte social renforçant le label RSE-RSO de l'organisation,
- Partenariat et innovation pour gérer les relations avec les prestataires de service et le processus d'externalisation selon une logique frugale (faire plus et mieux avec moins de ressources),
- Contrôle de performance et bonne gouvernance pour favoriser des domaines stratégiques résilients capable de s'aligner constamment avec le profil de performance optimal.
- Leadership et développement durable pour faire preuve d'ambidextrie et garantir l'efficacité opérationnelle à court terme et l'excellence stratégique à long terme.

Figure 19 : Modèle de style de management



Source : Auteur

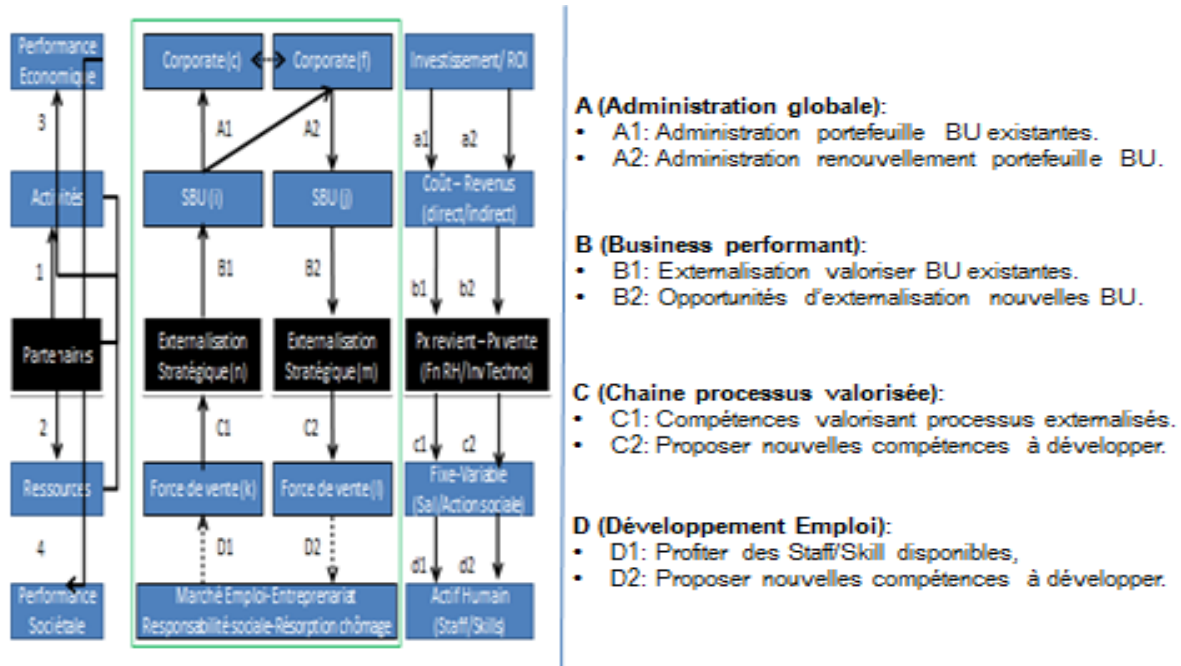
6.3.4. Modèles économiques et financier d'externalisation innovante et durable

Le **modèle économique**, illustré par la figure 20 ci-dessous, qui traduit le modèle d'externalisation stratégique PARI profite de la performance durable pour faire progresser le niveau force de vente vers le niveau d'externalisation stratégique en permettant aux ressources humaines mobilisées par les activités externalisées d'évoluer vers le niveau décisionnel et de partager le système de pilotage des opérations d'externalisation.

La performance durable fait progresser le niveau d'externalisation stratégique et les relations contractuelles y afférentes au niveau des domaines d'activités stratégiques et le partage de la gouvernance via les filiales et les entreprises qui peuvent être créées en profitant de la maturité des activités externalisées. De plus l'évolution de la force de vente vers des postes de responsabilités au niveau du cadre d'externalisation ou vers des postes plus enrichies, dans le cadre de la mobilité professionnelle, peut offrir des opportunités de recrutement.

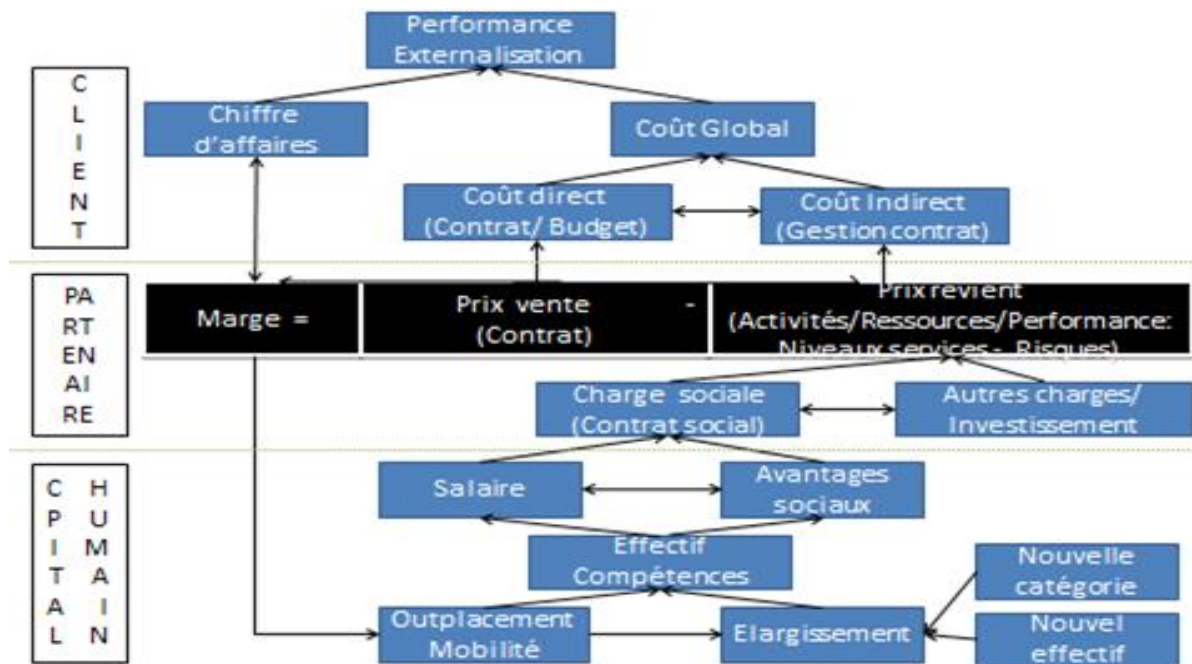
Le système d'externalisation stratégique, supporté par les **équilibres économiques et financiers** concernant les dépenses et les revenus à tous les niveaux et pour toutes les parties prenantes, comme le montre la figure 21 ci-dessous, augure alors un système de développement de l'entrepreneuriat et de résorption du chômage. Ce qui représente la mission noble des organisations publiques et conforte le rôle de l'Etat garant au détriment de l'Etat gérant.

Figure 20 : Modèle économique d'externalisation innovante et durable



Source : Auteur

Figure 21 : Modèle financier d'externalisation innovante et durable



Source : Auteur

Conclusion

La présente recherche a permis d'explorer de nouvelles connections entre les concepts et théories pour d'abord comprendre les pratiques en vigueur et déduire par la suite des récits renforçant les doctrines managériales. Elle a été l'occasion d'adopter un style sceptique qui interroge les théories en vigueur en les interpellant par les connaissances factuelles déduites de la consultation du réel de manière qui se voulait holistique et euristique. Pour ce faire, la démarche méthodologique a été basée à la fois sur les données secondaires et les données primaires et aussi sur une recherche-action. Le souci de fiabilité des connaissances déduites était constamment présent pour légitimer les conclusions de cette recherche et permettre, comme le suggère la méthode des cas, le partage et transmission des connaissances construites à travers l'ensemble des modèles révisés ou créés.

Cette recherche a été aussi une occasion de palper les difficultés inhérentes aux recherches en sciences de gestion, notamment celles revendiquant une posture constructiviste, notamment (1) l'évolution de l'objet de recherche et de son environnement, (2) le souci d'exhaustivité et pertinences des théories en rapport avec la problématique, (3) l'effort d'abstraction de ce concret complexe et (4) le défis de l'efficacité efficiente du projet de recherche.

Les connaissances produites peuvent encadrer sur le plan conceptuel les externalisations stratégiques innovantes et durables concernent certes le secteur public, à travers les organisations étudiées, mais peuvent aussi être utiles au secteur privé. Cela peut suggérer de nouvelles recherches pour valider la réplification des conclusions de cette recherche. Cela peut être un levier durable pour animer des écosystèmes hybrides, rapprocher le secteur public du secteur privé et favoriser les partenariats public-privé qui peuvent se tisser.

Le partenariat, l'innovation et le développement sont, en effet, de plus en plus un dénominateur commun des finalités et des raisons d'être des organisations qu'elles soient publiques ou privées.

La recherche de la résilience notamment en période de récession et de crise appelle plus d'ouverture vers des partenariats ou la croissance externe peut être au service de la croissance endogène notamment grâce à la mobilisation les ressources de l'innovation et le partage de la performance dans la durée.

Pour faire face à un environnement de plus en plus VICA (volatil, incertain, complexe, ambigu), les organisations aussi bien publiques que privées ont besoin de s'ouvrir aux concepts disruptifs et aux standards internationaux, notamment les 17 objectifs de

développement durable de l'ONU, pour donner sens à leur action, fédérer autour de sens toutes les parties prenantes de leur écosystème et prétendre à une externalisation innovante et durable.

Bibliographie

ALSBRIDGE (2013) « Innovation in Outsourcing».

Barthélemy, J. (2007) Stratégies d'externalisation. Paris : Dunod. 202 p

Baumol, W. J., Panzer J. et Willig, R. D. (1986) «Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure», Harcourt Brace and Jovanovitch.

Buchanan, J. & Tollison, R. (1973) «Theory of Public Choice: Political application of Economics», The University of Chicago Press, p. 48.

CEGOS (2011) « Les stratégies d'externalisation des entreprises françaises », Les enquêtes de l'observatoire CEGOS, Janvier, 18 p.

Chardin, T. & Bouvard, P. (2008) Externalisation RH : guide pratique et questions clés. Eyrolles, Editions d'organisation. 151 p.

Deloitte (2014) « Global Outsourcing and Insourcing Survey results»

Ernest & Young (2013) « Outsourcing in Europe: An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market», 56 p.

Jensen MC and Meckling WH (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure»- Journal of financial economics, .

Kathawala, Y. (2005) « Global outsourcing and its impacts on organisations » Int.J.Services Operations Management, Vol. 1, No 2, 2005.

KPMG (2013) «State of the outsourcing industry 2013: executive findings».

McIvor, R. (2008) « What is the right outsourcing strategy for you», European Management Journal, 26-24-34. doi:10.1016/j.emj.2007.08.008.

OCDE, 2004, «Infrastructure and pro-poor growth.» Shenggen FAN, OECD DACT POVNET.

Outsourcing Law Group (2013) « Innovation in outsourcing. A view across Europe ».

Perunovic, Z. & Pedersen, J. L. (2007), «Outsourcing Process and Theories», POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A. May 4 to May 7, 18 p.

Quelin, B. (2003) « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », Revue française, pp. 13-26.

Robinson, S. M. (2008) « Understanding the Resource-Based View: Implication of Methodological Choice and a New Creative Context», School of management, faculty of business, queensland university of technology, in partail fulfillement of the degree of doctor of philosophy, april 2008.

Vrolijk, S. (2014), «White paper HR Outsourcing Frameworks Guidelines and tips», Senior Consultant Sourcing, Quint Wellington Redwood.

Williamson, O. E. (1985) «The economics institutions of capitalism : firms, markets and relational contracting», free press, new york.

Yaya, H. S. (2005) « Les partenariats privé-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles », La Revue de l'innovation: La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 10 (3), article numéro 19, 18 p.