

Vers une Nouvelle Dynamique de l'Externalisation : Analyse de Ses Effets Préliminaires sur la Performance des Cabinets d'Audit Luxembourgeois

Toward a New Outsourcing Dynamic: Preliminary Analysis of Its Impact on the Performance of Luxembourg's Audit Firms

AHMANNA Mostafa

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal
Université Mohamed V - Maroc
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
mostafa.ahmanna@gmail.com

BOUDARBALA Oussama

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Settat
Université Hassan Premier - Maroc
Laboratoire des Etudes en Finance, Comptabilité et Gestion
o.bouarbala@gmail.com

MOUSSAIF Loubna

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal
Université Mohamed V - Maroc
Laboratoire d'Etudes et de Recherche en Sciences de Gestion
loubna_moussaif@yahoo.fr

Date de soumission : 30/10/2024

Date d'acceptation : 05/12/2024

Pour citer cet article :

AHMANNA. M. & AL. (2024) « Vers une Nouvelle Dynamique de l'Externalisation : Analyse de Ses Effets Préliminaires sur la Performance des Cabinets d'Audit Luxembourgeois », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 12 » pp : 423- 438.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude examine l'impact de l'externalisation sur la performance et la qualité perçue des services dans les grands cabinets d'audit au Luxembourg entre 2018 et 2023, en s'appuyant sur un échantillon de six (6) cabinets. En analysant des variables telles que la marge opérationnelle, la rentabilité et l'évolution du nombre d'employés, elle met en évidence les effets initiaux de cette tendance émergente. Les résultats montrent que si certaines variables comme la taille et l'ancienneté influencent la performance, l'impact de l'externalisation reste peu significatif, suggérant que ses effets pourraient se manifester pleinement à plus long terme. Ce travail représente une première contribution à l'étude de ce phénomène récent dans le secteur de l'audit, posant les fondations pour des recherches futures approfondies sur les dynamiques de l'externalisation dans ce type d'organisation. Les implications et perspectives offertes visent à enrichir la compréhension de ce nouvel enjeu stratégique pour un secteur clé.

Mots clés : Externalisation ; cabinets d'audit ; performance ; qualité perçue ; Luxembourg.

Abstract

This study examines the impact of outsourcing on the performance and perceived quality of services in major audit firms in Luxembourg from 2018 to 2023, based on a sample of six (6) firms. By analyzing variables such as operational margin, profitability, and employee growth, it highlights the initial effects of this emerging trend. Findings indicate that while variables like size and seniority affect performance, the impact of outsourcing remains less significant, suggesting that its effects may fully manifest over the long term. This work serves as an initial contribution to the study of this recent phenomenon in the audit sector, laying the groundwork for future in-depth research on outsourcing dynamics in this vital type of organization. The implications and perspectives provided aim to deepen the understanding of this new strategic challenge for a key sector.

Keywords: Outsourcing; audit firms; performance; perceived quality; Luxembourg.

Introduction

Dans un environnement globalisé et fortement concurrentiel, les entreprises, y compris les cabinets d'audit, sont confrontées à la nécessité de réduire leurs coûts tout en maintenant une qualité de service élevée. L'une des stratégies adoptées par plusieurs cabinets est l'offshoring, qui consiste à externaliser certaines de leurs activités dans des pays à coûts moindres. Cependant, cette approche, bien que prometteuse en termes de réduction des coûts, pose des défis en matière de gestion et de qualité des services. Pour analyser l'impact de l'offshoring sur la performance financière des cabinets d'audit, la théorie des coûts de transaction (TCE) s'avère particulièrement pertinente.

Développée par (Coase, 1937) et approfondie par (Williamson, 1981), la TCE repose sur l'idée que les entreprises choisissent d'externaliser ou de réaliser en interne leurs activités en fonction des coûts de transaction associée. Ces coûts incluent les coûts de recherche, de négociation, de surveillance et de contrôle liés à l'externalisation. En outre, la rationalité limitée des acteurs économiques et les risques d'opportunisme des partenaires externes augmentent la complexité de l'offshoring. Dans le secteur de l'audit, ces risques peuvent affecter la qualité des services, la satisfaction des clients et, par conséquent, la performance financière des cabinets.

Dans ce contexte, il est crucial d'examiner dans quelle mesure l'offshoring permet de réduire les coûts sans compromettre la qualité des services offerts. Par conséquent, ce travail vise à analyser l'impact de l'offshoring sur la marge opérationnelle, la rentabilité et la qualité perçue des services via le l'évolution du nombre d'employés des cabinets d'audit.

La problématique qui en découle est la suivante : ***Dans quelle mesure l'externalisation offshore permet-elle de réduire les coûts de transaction des cabinets d'audit tout en préservant la qualité des services et en améliorant la performance financière ?***

Le plan de ce travail est structuré comme suit :
Tout d'abord, nous analyserons le cadre théorique en mobilisant la théorie des coûts de transaction par (Coase, 1937) et (Williamson, 1981) et en examinant ses implications dans le contexte de l'externalisation. Ensuite, une revue de la littérature sera effectuée pour comprendre comment l'externalisation affecte la performance des cabinets d'audit, en se basant sur des études empiriques existantes. La méthodologie adoptée sera ensuite présentée, en se concentrant sur une analyse quantitative basée sur les cabinets luxembourgeois et utilisant une régression multiple. Les résultats seront ensuite discutés, suivis d'une analyse approfondie dans la section discussion qui mettra en lumière les implications pratiques pour les cabinets. Enfin,

la conclusion résumera les principaux enseignements de l'étude et proposera des perspectives pour de futures recherches.

1. Revue de la littérature et formulation des hypothèses

1.1. L'externalisation des fonctions métier critiques : Un risque ou une opportunité ?

La théorie des coûts de transaction (TCE), développée initialement par (Coase, 1937) et enrichie par (Williamson, 1981), soutient que les entreprises décident d'externaliser certaines fonctions si les coûts de transaction sont inférieurs à ceux de la production en interne. Cependant, lorsqu'il s'agit d'externaliser des activités cœur de métier comme la réalisation des travaux d'audit dans les cabinets d'audit, le processus devient plus complexe. En effet, les risques liés à l'opportunisme des prestataires, aux asymétries d'information et à la perte de contrôle sur les processus stratégiques augmentent (Williamson, 1981). Selon (Quélin & Duhamel, 2003), plus l'activité externalisée est centrale pour l'entreprise, plus les coûts de coordination et de contrôle augmentent, rendant l'externalisation potentiellement moins bénéfique.

Pourtant, certaines études montrent que même pour les activités critiques, l'externalisation peut permettre des économies d'échelle et des gains d'efficience, à condition de bien gérer les relations contractuelles (Barthélemy, 2003). (Gilley, 2000) montre que les entreprises qui externalisent certaines fonctions stratégiques peuvent bénéficier d'une meilleure flexibilité et d'une réduction des coûts fixes, bien que cela dépende fortement de la capacité à gérer les prestataires.

Ainsi, la littérature suggère que l'externalisation des activités cœur de métier pourrait entraîner des réductions de coûts, bien que cela soit conditionné par une gestion rigoureuse des risques et des relations contractuelles.

***Hypothèse 1 :** L'externalisation offshore des fonctions cœur de métier, telles que la réalisation des processus d'audit, pourrait réduire les coûts de transaction des cabinets d'audit, améliorant ainsi leur marge opérationnelle.*

1.2. Impact sur la rentabilité globale : Externaliser le cœur du métier augmenterait-il la rentabilité ?

L'externalisation des activités critiques telles que l'audit pose la question de son impact sur la rentabilité globale du cabinet. Si l'on considère les travaux de (Aubert et al., 2003), les entreprises qui externalisent une partie de leur cœur de métier peuvent réaliser des gains de productivité et une amélioration de la rentabilité, à condition que les processus externalisés soient correctement standardisés et contrôlés. L'externalisation permet de réaliser des

économies substantielles sur les coûts de main-d'œuvre, en particulier lorsqu'elle est effectuée vers des régions à bas coûts (Willcocks & Lacity, 2014).

Cependant, l'un des principaux défis de l'externalisation du cœur de métier est lié aux risques d'opportunisme des prestataires. (Williamson, 1981) souligne que lorsque des processus stratégiques sont externalisés, les entreprises concernées deviennent plus dépendantes de prestataires externes, qui peuvent être tentés de profiter de cette dépendance pour ajuster les termes des contrats ou diminuer la qualité des services. Selon (Quélin & Duhamel, 2003) ces coûts d'opportunisme doivent être rigoureusement anticipés et gérés pour éviter que les gains espérés de l'externalisation ne soient réduits, voire annulés.

De plus, (Sako, 2006) montre que les entreprises qui externalisent des processus stratégiques peuvent faire face à des problèmes de qualité, notamment si les prestataires n'ont pas les compétences nécessaires pour maintenir les standards élevés exigés dans le secteur de l'audit et de la comptabilité. Néanmoins, lorsque ces prestataires sont bien sélectionnés et que les processus sont bien encadrés, l'externalisation pourrait améliorer la performance financière globale.

Hypothèse 2 : Les économies réalisées grâce à l'externalisation des fonctions cœur de métier pourraient avoir un impact positif sur la rentabilité globale des cabinets d'audit, sous réserve d'une gestion efficace des coûts d'opportunisme.

1.3. La qualité des services perçues : Maintenir l'excellence dans les fonctions critiques externalisées

L'externalisation des travaux d'audit dans les cabinets d'audit et de conseil pose également la question de la qualité des services perçue par les clients. Contrairement aux fonctions de support, la qualité perçue dans le cadre des fonctions critiques, comme les travaux d'audit, a un impact direct sur la satisfaction des clients et, par conséquent, sur la performance commerciale du cabinet. (Tallon, 2008) souligne que, lorsque des activités critiques sont externalisées, les clients sont souvent sensibles à la moindre baisse de qualité, ce qui peut affecter la réputation de l'entreprise. La gestion de la qualité devient donc un enjeu essentiel.

Cependant, selon (Quélin & Duhamel, 2003), les entreprises qui externalisent des fonctions clés, mais qui mettent en place des mécanismes de contrôle rigoureux, pourraient non seulement maintenir la qualité des services, mais aussi améliorer la réactivité et l'efficacité. Dans le cadre des cabinets d'audit, cela se traduirait par une amélioration de la satisfaction des clients et donc par une évolution positive du nombre d'employés.

Hypothèse 3 : L'externalisation des fonctions cœur de métier pourrait améliorer la qualité perçue des services, ce qui se traduirait par une augmentation du nombre d'employés.

Cette revue de la littérature montre que l'externalisation des fonctions cœur de métier, bien que risquée, pourrait avoir des effets bénéfiques sur la réduction des coûts et l'amélioration de la rentabilité. Cependant, la gestion des risques liés à la qualité des services et à l'opportunisme est cruciale, notamment dans des activités aussi stratégiques que la pratique de l'audit pour les cabinets d'audit. Les trois hypothèses formulées visent à tester ces relations dans le contexte des cabinets d'audit, en se basant sur des données financières pour évaluer l'impact de l'offshoring sur leur performance.

2. Méthodologie

Dans le but de tester l'impact de l'externalisation sur la performance et la qualité perçue, nous nous positionnons dans un paradigme épistémologique post-positiviste. En adoptant ce paradigme, nous visons à évaluer les effets de cette pratique sur la performance et la qualité perçue des grands cabinets d'audit au Luxembourg. La population mère de l'étude inclut l'ensemble des grands cabinets d'audit présents sur le marché luxembourgeois. L'échantillon analysé se compose des six principaux cabinets d'audit de ce marché, sélectionnés pour leur taille et leur influence significative dans le secteur, sans recourir à une méthode de sélection probabiliste ou non probabiliste. Ce choix repose sur l'accès à des données détaillées et sur la représentativité de ces cabinets en matière de pratiques d'externalisation.

Les informations sur l'externalisation proviennent de notre expérience en tant que praticien dans le secteur de l'audit au Luxembourg. Depuis 2021, les grands cabinets ont amorcé une externalisation progressive de certaines de leurs activités vers le Maroc et la Tunisie, dans un contexte de concurrence accrue et de réduction des coûts liée aux défis économiques post-COVID. La période d'étude, de 2018 à 2023, permet ainsi d'observer les effets avant et après l'introduction de l'externalisation. Afin d'assurer une analyse rigoureuse, les données seront traitées à l'aide du logiciel SPSS, permettant de dégager des résultats précis sur les relations entre externalisation, performance financière et qualité perçue.

2.1. Modèles et variables

Les modèles utilisés pour tester les effets de l'externalisation sont les suivants (le **Tableau 1** détaille les variables étudiées) :

2.1.1. Modèle 1 : Impact de l'externalisation sur la marge opérationnelle

Marge Opérationnelle = $\beta_0 + \beta_1$ (Externalisation) + β_2 (Taille du cabinet) + β_3 (Diversification des services) + β_4 (Ancienneté du cabinet) + ϵ

2.1.2. Modèle 2 : Impact de l'externalisation sur le Return On Equity

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 (\text{Externalisation}) + \beta_2 (\text{Taille du cabinet}) + \beta_3 (\text{Nombre d'employés}) + \epsilon$$

2.1.3. Modèle 3 : Impact de l'externalisation sur l'évolution du nombre d'employés (qualité perçue indirecte)

$$\text{Evolution du Nombre d'Employés} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Externalisation}) + \beta_2 (\text{Diversification des services}) + \beta_3 (\text{Ancienneté du cabinet}) + \epsilon$$

Tableau 1 : Tableau des variables

Variable	Définition	Mesure	Référence	Limites de la variable
Marge opérationnelle	Profitabilité opérationnelle des cabinets	% de la marge opérationnelle	(HUSELID, 1995)	Ne capte pas les éléments qualitatifs de la performance.
ROE	Rentabilité des capitaux propres	Pourcentage	(Barthélemy & Quélin, 2006)	N'intègre pas directement les fluctuations dues aux cycles économiques
Evolution du nombre d'employés	Indicateur indirect de la qualité perçue.	Taux de variation de l'effectif	(Rust et al., 1995)	N'évalue pas directement la qualité de service.
Externalisation	Adoption de services externalisés	Binaire	(Williamson, 1981)	Ne prend pas en compte les différences de nature ou d'étendue des services externalisés.
Taille du cabinet	Total actif	Ln du total actif	Inspiré de (Porter, 1980)	Limité pour capturer la complexité et la structure interne ; absence de données détaillées sur le chiffre d'affaires en raison de la

				présentation abrégée des états financiers
Diversification des services	Nombre de services offerts	Compte total des services	(Porter, 1980)	Ne mesure pas l'impact spécifique de chaque service sur la qualité perçue.
Ancienneté du cabinet	Expérience et réputation du cabinet	Nombre d'années d'existence	(Rust et al., 1995)	Ne capte pas la notoriété actuelle ni l'évolution de la réputation au fil du temps.

Source : Élaboré par les auteurs

Les variables utilisées dans cette étude sont basées sur des concepts établis dans la littérature économique et de gestion, mais elles présentent des limites. Notamment, la taille du cabinet, mesurée par le total actif, a été retenue en l'absence de données financières plus complètes. La loi comptable luxembourgeoise autorise, sous certaines conditions, la présentation abrégée des états financiers, ce qui permet aux grands cabinets d'audit de ne pas publier leur chiffre d'affaires. En conséquence, cette étude ne prend pas en compte directement le chiffre d'affaires comme mesure de taille, ce qui limite notre capacité à évaluer pleinement les différences structurelles dans ces entités.

Par ailleurs, bien que la marge opérationnelle et les ratios de rentabilité (ROE en l'occurrence) soient des indicateurs courants de performance, ils n'incluent pas les éléments qualitatifs des services d'audit, qui varient en fonction des relations client-fournisseur et des missions spécifiques. De même, l'évolution du nombre d'employés est utilisée ici comme un indicateur indirect de la qualité perçue. Si cet indicateur permet de mesurer la demande accrue pour les services, il ne capture pas précisément la satisfaction des clients ou la qualité technique des prestations. Enfin, l'externalisation mesurée de manière binaire n'examine pas les différences dans la nature ou l'étendue des services externalisés, qui pourraient influencer les résultats de diverses manières.

Ces limitations soulignent l'importance de compléter l'analyse avec des indicateurs qualitatifs ou des études de cas plus détaillées pour mieux appréhender les effets de l'externalisation sur les performances et la qualité perçue dans les cabinets d'audit.

3. Résultats et discussions

Les analyses menées sur les trois modèles permettent de mettre en lumière les effets de l'externalisation, de la taille des cabinets, de la diversification des services et de l'ancienneté sur divers indicateurs de performance et de qualité perçue des grands cabinets d'audit au Luxembourg. Ces modèles, fondés sur des données collectées entre 2018 et 2023, examinent les relations entre ces variables et la marge opérationnelle, la rentabilité, et l'évolution du nombre d'employés comme proxy de la qualité perçue après l'adoption de pratiques d'externalisation. Les résultats obtenus offrent des perspectives intéressantes sur la manière dont ces facteurs influencent les performances et la perception de la qualité dans un secteur où les pressions de réduction des coûts et la compétitivité s'intensifient

Les résultats du premier modèle se présente ainsi :

Tableau 2 : coefficients standardisés

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-129066047,405	50678056,335		-2,547	,016
Externalisation	-1592543,368	39570024,898	-,001	-,040	,968
Evolution du nombre d'employés	291676,269	12507,674	,829	23,320	,000
Diversification	-5893138,980	15784879,211	-,013	-,373	,711
Ancienneté Nbdannées d'existence	11807871,448	1901746,153	,240	6,209	,000

a. Variable dépendante : Marge brute

Source : Élaboré par les auteurs

Les résultats du premier modèle (**Tableau 2**) indiquent que, parmi les variables explicatives, seules le nombre d'employés et l'ancienneté ont un effet significatif sur la marge brute des cabinets d'audit. Le coefficient standardisé (Bêta) du nombre d'employés est de 0,829, avec une p-value de 0,000, ce qui en fait le facteur le plus déterminant de la marge brute dans ce modèle. Ce résultat est en accord avec la littérature, qui montre que la taille d'un cabinet d'audit,

notamment mesurée par le nombre d'employés, est positivement associée à une meilleure rentabilité (HUSELID, 1995). Les cabinets ayant un plus grand effectif peuvent optimiser leurs opérations et bénéficier d'économies d'échelle, ce qui contribue à l'augmentation de la marge brute.

En outre, l'ancienneté du cabinet, avec un Bêta de 0,240 ($p = 0,000$), a également un effet positif et significatif sur la marge brute. Ce résultat rejoint les conclusions de (Rust et al., 1995), selon lesquelles les entreprises plus anciennes bénéficient d'une réputation consolidée et d'une fidélité accrue de la clientèle, ce qui favorise une meilleure performance financière. En revanche, la variable externalisation présente un Bêta de -0,001 avec une p-value de 0,968, ce qui montre une absence d'effet statistiquement significatif. Cela contraste avec les théories des coûts de transaction, qui suggèrent que l'externalisation, si bien gérée, devrait permettre de réduire les coûts et d'améliorer la rentabilité (Williamson, 1985). L'absence d'effet pourrait signaler que l'externalisation de certaines fonctions critiques dans les cabinets d'audit présente des défis ou des coûts supplémentaires, notamment en termes de contrôle de la qualité.

La diversification des services, quant à elle, a un Bêta de -0,013 avec une p-value de 0,711, indiquant une absence de relation significative avec la marge brute. Bien que la théorie de la différenciation propose que la diversification puisse attirer une clientèle plus large (Porter, 1980), ce résultat suggère que, dans le contexte des cabinets d'audit, les clients valorisent probablement davantage la spécialisation et la profondeur des services principaux que l'étendue des services offerts.

En résumé, les résultats de ce modèle montrent que le nombre d'employés et l'ancienneté sont les principaux facteurs influençant la marge brute, tandis que l'externalisation et la diversification n'ont pas d'impact significatif. Ces conclusions mettent en avant l'importance de la taille de l'organisation et de la réputation pour la rentabilité des cabinets d'audit, tout en soulignant les limites de l'externalisation et de la diversification dans ce secteur.

Voici les résultats concernant le deuxième modèle :

Tableau 3 : coefficients standardisés

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-203,868	338,139		-,603	,550
1 Outsourcingdum	32,922	76,356	,074	,431	,669
my					
Taileducabinet	25,933	47,356	,152	,548	,587
Nbdemployés	-,002	,033	-,015	-,055	,956

a. Variable dépendante : ROE

Source : Élaboré par les auteurs

Les résultats du second modèle (**Tableau 3**), qui vise à analyser l'impact de l'externalisation, de la taille du cabinet et du nombre d'employés sur le ROE (Return on Equity), ne montrent qu'aucune des variables explicatives n'a un effet statistiquement significatif sur la rentabilité des capitaux propres.

En ce qui concerne l'externalisation (outsourcing dummy), le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,074 avec une p-value de 0,669, montrant qu'elle n'a pas d'impact statistiquement significatif sur le ROE. Ce résultat contraste avec les conclusions de certaines études basées sur la théorie des coûts de transaction, selon lesquelles l'externalisation permettrait d'améliorer la rentabilité en réduisant les coûts liés aux activités non essentielles (Williamson, 1985). Cependant, l'absence de relation significative dans ce contexte pourrait refléter les particularités du secteur de l'audit, où l'externalisation de services critiques peut ne pas directement contribuer à la rentabilité, possiblement en raison de coûts de supervision ou de coordination.

La taille du cabinet présente un Bêta de 0,152 et une p-value de 0,587, indiquant une absence de significativité statistique. La littérature suggère souvent que la taille des entreprises de services professionnels devrait être positivement liée au ROE, en raison d'économies d'échelle qui permettent de mieux gérer les coûts fixes et d'accroître la productivité (HUSELID, 1995). Cependant, l'absence d'effet significatif observée ici pourrait indiquer que dans le secteur de l'audit, la taille seule ne suffit pas à améliorer la rentabilité des capitaux propres et qu'il pourrait être nécessaire d'intégrer d'autres facteurs, comme la spécialisation des services.

Enfin, le nombre d'employés présente un Bêta de -0,015 avec une p-value de 0,956, ce qui signifie également qu'il n'a pas d'effet significatif sur le ROE. Bien que l'augmentation de l'effectif puisse généralement être associée à une capacité accrue à générer des revenus, ce résultat montre que, dans ce modèle, le nombre d'employés ne semble pas influencer la rentabilité des capitaux propres. Ce résultat pourrait s'expliquer par les coûts salariaux et d'encadrement associés à un plus grand nombre d'employés, qui neutralisent les gains de revenus potentiels.

En résumé, les résultats de ce modèle ne suggèrent qu'aucune des variables testées — l'externalisation, la taille du cabinet et le nombre d'employés — n'a d'effet significatif sur le ROE. Ces conclusions diffèrent de certaines études qui associent la rentabilité à l'externalisation ou à la taille, mais elles soulignent peut-être les particularités du secteur de l'audit, où la rentabilité des capitaux propres dépend d'éléments spécifiques qui ne sont pas capturés par ces variables.

Enfin, voici les résultats du troisième modèle :

Tableau 4 : coefficients standardisés

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,137	,088		1,561	,128
Outsourcingdummy	,078	,071	,196	1,092	,283
1 Diversification	-,013	,028	-,088	-,442	,661
AnciennetéNbdannéesd existence	-,001	,003	-,054	-,269	,790

a. Variable dépendante : Evolnbdemp

Source : Élaboré par les auteurs

Les résultats du troisième modèle (**Tableau 4**), qui cherche à évaluer l'impact de l'externalisation, de la diversification des services et de l'ancienneté du cabinet sur l'évolution du nombre d'employés, pris ici comme indicateur indirect de la qualité perçue des services d'audit après l'adoption de l'externalisation, montrent que toutes les variables explicatives n'ont pas d'effet statistiquement significatif.

La constante a une valeur de 0,137 avec une p-value de 0,128, indiquant qu'elle n'est pas statistiquement significative. Cela suggère que, en l'absence des effets des autres variables, la qualité perçue des services, mesurée indirectement par la croissance de l'effectif, reste stable, sans variation notable.

Concernant l'externalisation (outsourcing dummy), le coefficient standardisé (Bêta) est de 0,196, avec une p-value de 0,283, indiquant qu'il n'a pas d'impact statistiquement significatif sur l'évolution du nombre d'employés. Ce résultat est surprenant au regard des attentes de la théorie des coûts de transaction, qui soutient souvent que l'externalisation permet de concentrer les ressources sur les compétences principales, ce qui devrait théoriquement améliorer la qualité des services rendus (Williamson, 1985). Dans le contexte des cabinets d'audit, cela pourrait indiquer que l'externalisation des services n'a pas contribué à améliorer la qualité perçue, comme le reflète l'absence de croissance significative du personnel qualifié.

La diversification des services montre également un effet non significatif, avec un Bêta de -0,088 et une p-value de 0,661. Bien que la théorie de la différenciation (Porter, 1980) suggère que la diversification des services peut aider à renforcer la perception de qualité en attirant plus de clients et en élargissant les compétences offertes, ce modèle n'observe pas de lien significatif. Dans le contexte des cabinets d'audit, cela pourrait signifier que les clients perçoivent la qualité principalement à travers des services d'audit spécifiques et ciblés, sans nécessairement valoriser un portefeuille de services étendu.

Enfin, l'ancienneté du cabinet, avec un Bêta de -0,054 et une p-value de 0,790, n'a pas non plus d'effet significatif sur l'évolution du nombre d'employés. Ce résultat diffère des attentes fondées sur la littérature (Rust et al., 1995), selon lesquelles les cabinets plus anciens et expérimentés jouissent généralement d'une meilleure perception de qualité. Ici, le manque d'effet significatif pourrait suggérer que, dans le secteur de l'audit, la réputation liée à l'ancienneté ne se traduit pas nécessairement par une croissance de l'effectif, et donc n'améliore pas la qualité perçue via l'augmentation des ressources humaines qualifiées.

En résumé, les résultats de ce modèle n'indiquent qu'aucune des variables testées - l'externalisation, la diversification des services et l'ancienneté - n'a d'impact significatif sur l'évolution du nombre d'employés. Cela suggère que la qualité perçue des services d'audit, même après adoption de l'externalisation, pourrait être influencée par d'autres facteurs non pris en compte dans ce modèle, tels que des éléments spécifiques de gestion de la qualité ou la satisfaction directe des clients. Ces conclusions laissent entendre que l'externalisation seule ne

suffit peut-être pas à renforcer la perception de la qualité sans un contrôle accru des pratiques internes et des standards de service.

Conclusion

Cette étude a exploré les effets de l'externalisation sur la performance et la qualité perçue des services d'audit au sein des grands cabinets luxembourgeois, en examinant des indicateurs tels que la marge opérationnelle, le ROE et l'évolution du nombre d'employés comme proxy de la qualité. En s'appuyant sur une période d'étude de 2018 à 2023, cette analyse met en avant l'impact de l'externalisation ainsi que des variables clés comme la taille, la diversification des services et l'ancienneté, sur des aspects centraux de la performance dans un contexte d'audit en pleine transformation.

Les résultats obtenus révèlent que, bien que certaines variables comme la taille du cabinet et l'ancienneté soient significativement liées à la performance, d'autres, comme l'externalisation, montrent une relation non significative avec la qualité perçue et la rentabilité dans le cadre de cette étude. Ce constat ouvre la voie à une réflexion plus large sur les mécanismes par lesquels l'externalisation influence indirectement ou subtilement les performances au-delà des indicateurs quantitatifs, en particulier dans un secteur où la qualité et la confiance jouent un rôle central.

Cependant, il est important de souligner que le phénomène d'externalisation est très récent dans le secteur de l'audit, ayant véritablement pris de l'ampleur à partir de 2021. Par conséquent, il est possible que les effets de cette pratique ne soient pleinement visibles qu'au fil du temps, et que les données de cette étude ne capturent que les premiers signes d'un impact dont l'ampleur pourrait se manifester seulement dans les années à venir.

En ce sens, cette recherche se veut une première pierre dans la construction d'un corpus scientifique dédié à un phénomène encore émergent dans les cabinets d'audit. Avec la montée de l'externalisation dans ce type d'organisation critique, elle ouvre des perspectives pour des recherches futures, notamment en incluant des variables qualitatives telles que la satisfaction des clients, la fidélité, ou encore l'impact de l'externalisation sur la relation client. De plus, les études longitudinales sur des périodes plus étendues ou l'inclusion de comparaisons internationales pourraient enrichir la compréhension de l'effet de l'externalisation dans des environnements économiques variés. En somme, ce travail espère inspirer et guider des études approfondies pour mieux comprendre l'impact stratégique de l'externalisation dans un secteur aussi central que l'audit.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revue

- Aubert, B. A., Patry, M., & Rivard, S. (2003). A tale of two outsourcing contracts An agency-theoretical perspective. *Wirtschaftsinformatik*, 45(2), 181–190. <https://doi.org/10.1007/BF03250897/METRICS>
- Barthélemy, J. (2003). The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management. *European Management Journal*, 21(5), 539–548. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00103-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00103-8)
- Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation*. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775–1797. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2006.00658.X>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0335.1937.TB00002.X>
- Gilley, K. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00055-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00055-6)
- HUSELID, M. A. (1995). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy:: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00113-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00113-0)
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. <https://doi.org/10.1177/002224299505900205>, 59(2), 58–70. <https://doi.org/10.1177/002224299505900205>
- Sako, M. (2006). Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 499–512. <https://doi.org/10.1093/OXREP/GRJ029>
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: An information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21–36. <https://doi.org/10.1007/S10799-007-0024-8/METRICS>
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2014). *Nine Practices for Best-in-Class BPO Performance*. www.manaraa.com<https://aisel.aisnet.org/misq><https://aisel.aisnet.org/misq/vol13/iss3/5>

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *https://doi.org/10.1086/227496*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496720>

Livres

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1496175>