

L'EXTERNALISATION DES ACTIVITES EN BANQUE AU MAROC : PANORAMA ET PISTES DE RECHERCHE

IbtissameLakhlili

Faculté polydisciplinaire de Khouribga (FPK)

Université Hassan 1er –Settat- Maroc

lakhliliibtissame80@gmail.com

Résumé: Cette recherche est consacrée à l'analyse des spécificités de la stratégie l'externalisation dans le secteur bancaire. Le choix de cette stratégie en tant que levier de développement compétitif trouve des soubassements théoriques distincts (théorie des coûts de transaction, théorie des ressources).

La banque externalise essentiellement pour réduire ses coûts, bénéficier des évolutions technologiques et dégager des compétences assurant la satisfaction de la clientèle. Pourtant, certains responsables pensent que la poursuite d'une démarche d'externalisation entraînerait la perte du contrôle et de la maîtrise de l'activité externalisée, et par conséquent augmenterait le risque de dépendre du prestataire.

L'objectif de cette recherche est d'identifier, à partir d'une étude quantitative exploratoire, l'état de l'externalisation des activités en banque au Maroc. Les résultats de l'étude ont montré que l'externalisation reste un choix motivé par des facteurs divers. Cependant, toutes les banques marocaines sont d'accord sur celui de la réduction des coûts et le gain de productivité. En fait, les banques marocaines recourent à l'externalisation quand elle s'avère la stratégie la plus opportune pour le développement d'une activité donnée, et par conséquent améliore la performance de la banque et donc sa compétitivité.

Nous soulignons que cette étude s'inscrit dans la continuité par la réalisation d'autres travaux de recherche qui lui sont liés, principalement la perspective de développement durable pour pallier le risque social de l'externalisation, en analysant l'externalisation socialement responsable (ImpactSourcing).

Mots-clés : externalisation, banques, théories des coûts de transaction, théorie des ressources, compétitivité, performance bancaire.

INTRODUCTION

La problématique économique de l'externalisation n'est qu'une des nombreuses déclinaisons d'une problématique plus générale "pourquoi et surtout comment ceux qui dirigent une entreprise envisagent et décident d'optimiser les combinaisons des ressources afin de réaliser leurs objectifs ?"

Le concept d'externalisation est né aux États-Unis sous le terme générique d'"outsourcing" dans les années 60. 30 ans plus tard, il est apparu en France sous le terme d'impartition : « terme bien français pour désigner ce que l'on fait faire à d'autres... » (Francastel J-C, 2001). Ce concept reprend fondamentalement l'idée de la spécialisation et de ses avantages. L'entreprise s'attache des services nécessaires d'un prestataire ou fournisseur spécialisé, pour ses processus ou

activités de sa chaîne des valeurs, et pour lesquels l'avantage comparatif de l'entreprise est favorable.

Le phénomène d'externalisation n'est pas nouveau pour les entreprises. La question de l'arbitrage entre ressources internes ou externes s'est toujours posée. De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont été peu à peu externalisées ou cédées au cours de leur croissance.

Dans les années 90, l'externalisation a connu un essor particulier suite aux politiques poursuivies par les entreprises : réduction des coûts et rationalisation des ressources des entreprises. La performance et la pérennité des activités mises en danger par des problèmes organisationnels, d'efficacité interne et d'arbitrage entre les différents investissements favorisent le développement du processus d'externalisation en valorisant la logique de "cœur de métier" ou des compétences clés. Donc l'externalisation devient un choix stratégique pour les entreprises.

L'externalisation est un terme chargé de connotation et d'idées préconçues ; l'exposition et l'analyse des définitions des différents auteurs (Barthelemy J, 2004 ; Quelin B, 2003, 2007 ; Renard I, 2005 ; Ronan, 2010, Fimbel E, 2003), économistes nous a permis d'avancer que l'externalisation est l'outil de gestion stratégique qui offre la possibilité à l'entreprise de transférer une activité exercée en interne vers un prestataire externe plus spécialisé et possédant les moyens nécessaires permettant de réaliser le projet en question avec un respect des conditions de qualité, souplesse et veille technologique pour aboutir au développement économique et social de l'entreprise.

L'externalisation peut aussi être considérée comme une démarche à utiliser avec d'autres pratiques économiques en fonction des objectifs et des aléas de la conjoncture économique et ses impacts sur la croissance et le développement des banques.

En fait, depuis une dizaine d'années, le recours à l'externalisation s'est sensiblement accru que ce soit au sein des grandes ou des petites et moyennes entreprises. Cette évolution s'explique par le changement de l'environnement et aussi de l'évolution des mentalités face à ce phénomène. En effet, si l'externalisation était auparavant l'apanage des entreprises en mauvaise santé financière, elle se présente aujourd'hui différemment en le considérant comme un outil de

management couramment utilisé pour assurer une position compétitive sur le marché.

L'externalisation est aujourd'hui très répandue dans le monde. Elle est conçue comme une démarche de management au même titre que les autres stratégies d'entreprises. L'externalisation n'est pas un effet de mode mais ses fondements tiennent à des bases théoriques fondamentales. En fait, c'est un principe d'organisation à travers le transfert d'un processus interne à un collaborateur externe.

Cette étude vise essentiellement à apporter un éclairage conceptuel et théorique pour bien appréhender le phénomène de l'externalisation au sein des banques marocaines. Ainsi, notre texte se décline en 3 parties. La 1^{ère} expose les bases théoriques de l'externalisation. La 2^e présente et analyse la pratique d'externalisation au sein du secteur bancaire marocain et la RSE et la 3^e détaille l'impact des stratégies d'externalisation et les pistes de recherche.

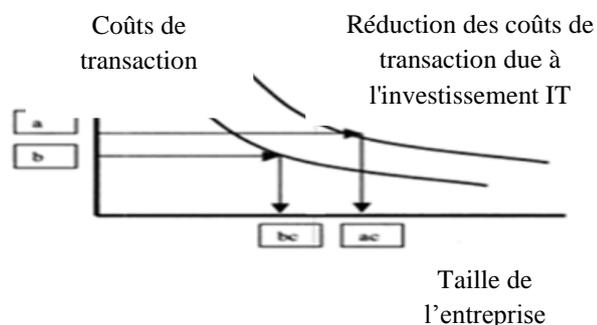
I. BASES THEORIQUES DE L'EXTERNALISATION

La théorie économique ne donne pas un cadre conceptuel unifié à la décision d'externalisation. De ce fait, plusieurs théories ont été mobilisées pour son explication et la détermination d'un cadre théorique permettant d'éclaircir la problématique de l'externalisation. Ainsi, la stratégie d'externalisation repose sur deux approches essentielles :

- l'approche économique qui explique la décision d'externalisation à travers la théorie des coûts de transaction (TCT) ;
- l'approche stratégique selon laquelle la théorie des ressources (TR) essaie de pallier les lacunes de la théorie des coûts.

1. La théorie des coûts de transactions

Cette théorie est fondée sur l'hypothèse que l'existence de différentes formes organisationnelles est déterminée par l'efficacité avec laquelle chaque forme gère les transactions entre les parties. Elle propose que l'investissement y compris les investissements dans l'externalisation aide à réduire les coûts de transaction et par conséquent réduire la taille de l'entreprise en la rendant plus productive et donc plus compétitive (SCHNIEDERJANS 2005).



Source : SCHNIEDERJANS 2005

Fig. 1 : théories des coûts de transaction et externalisation

Le changement dans les coûts de transaction de "A" à "B", mesuré par une réduction des coûts de transaction de "a" à "b", entraîne une réduction de la taille de la firme de « ac » à « bc ».

Pour finir, on peut dire que la TCT soutient la forme organisationnelle d'une transaction qui permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Ce choix se fait en fonction des attributs de transaction.

De plus, la décision d'externalisation concerne le passage d'une structure de gouvernance d'intégration verticale à une autre structure plus relationnelle (QuelinB, 2003). Le choix entre la forme hybride et le marché est alors déterminé par l'existence (ou non) de chacune des trois composantes et par leur évolution. De ce fait, il est possible de considérer l'externalisation comme une forme hybride de gouvernance.

L'observation des pratiques récentes des organisations remet en cause le concept des coûts de transaction et relativise le facteur coût dans les logiques d'externalisation. Cela est lié au fait que dans un même secteur d'activité, certaines entreprises ont choisi l'option de l'internalisation alors que d'autres ont opté pour l'externalisation. Par exemple, le cas de l'externalisation de tri et traitement des chèques suite au projet de dématérialisation des chèques au Maroc par la BMCE et ATTJARIWABA Bank alors que la Banque Populaire a choisi de réaliser l'activité en interne.

En effet, le choix d'une stratégie peut dépendre des objectifs, des ressources et des compétences de chaque organisation. De même, il peut être aussi lié à l'intensité concurrentielle et au pouvoir de négociation des fournisseurs selon le mode d'analyse concurrentiel de Porter ; d'où l'intérêt de s'intéresser à l'approche ressources pour compléter le cadre d'analyse de l'externalisation.

2. La théorie de ressources et compétences

La théorie basée sur les ressources rejette les prétentions économiques traditionnelles que les ressources sont homogènes et parfaitement mobiles. Selon la TR, les ressources sont distribuées de façon hétérogène à travers les firmes et sont imparfaitement mobiles et transférées entre elles (Barney, 1991).

La théorie des ressources (TR) soutient que le type, la variation et la nature des ressources et capacités de l'entreprise sont des déterminants importants de sa profitabilité et donc sa compétitivité. Elle vise à identifier, développer, protéger et déployer des ressources dans une direction qui apporte à l'entreprise l'avantage concurrentiel.

La théorie des ressources repose sur le fait que les différences de performance entre les entreprises du même secteur s'expliquent par les différences de ressources et de compétence internes à chaque entreprise. Ainsi, le management de toute entreprise doit avoir pour mission :

- l'identification des ressources et des compétences, source d'un avantage concurrentiel ;
- leur protection contre leur imitation par les concurrents ;

- leur exploitation en les transformant en un flux de revenu ;
- la création en faisant évoluer les ressources et compétence afin de les adapter à l'évolution de l'environnement.

Cette approche se base sur le fait que les entreprises ne possèdent pas nécessairement toutes les ressources et les compétences permettant d'assurer sa pérennité. Pour faire face à ce problème, les entreprises ont le choix de :

- développer leurs ressources et compétences en interne ;
- racheter une entreprise qui dispose de ces ressources et compétences ;
- recourir à l'externalisation.

La théorie des ressources et des compétences, de développement relativement récent, permet d'étudier le rôle des ressources, savoir et compétence dans la formation et le renouvellement de l'avantage concurrentiel. Elle explique le recours à l'externalisation comme un moyen d'optimiser l'utilisation de ces ressources pour son "cœur de métier" et de recourir à des prestataires externes plus performants pour la réalisation des autres activités. Ainsi, dans un contexte d'externalisation en se basant sur la théorie des ressources, les firmes peuvent être plus dynamiques si elles produisent des plus-values en exploitant leurs ressources existantes pour soutenir leur avantage concurrentiel et leurs activités appartenant au cœur du métier au détriment des activités pour lesquelles le recours au marché semble être une solution.

Ainsi, de nombreux chercheurs ont montré que l'externalisation des activités qui ne contribuent pas à la formation de l'avantage concurrentiel permettrait à l'entreprise de se concentrer sur son "cœur de métier" et donc accroître sa performance globale ainsi que sa compétitivité (Quinn et Hilmer, 1994). Pour Barthelemy (2004), l'externalisation des activités à forte proximité du "cœur de métier" est peu recommandée pour deux raisons :

- il est rare de trouver un prestataire capable de prendre en charge efficacement l'activité ;
- plus on s'approche du cœur du métier, plus la standardisation des actifs est difficile.

Ainsi, seules les activités qui ne font pas partie du "cœur de métier" peuvent être externalisées soit à un prestataire externe soit par la création d'une filiale (externalisation par filialisation) en fonction du niveau de performance de l'entreprise par rapport aux prestataires.

Cela renvoie à un défi majeur concernant la distinction entre activités de support et activités stratégiques liées au "cœur de métier". De plus, étudier l'externalisation en se référant à la TR implique un "transfert de ressources" vers le prestataire. Si les actifs physiques (comme le matériel informatique pour l'externalisation des services d'information ou les moyens de transport pour l'externalisation logistique) sont souvent faciles à remplacer, le remplacement du personnel et leur savoir-faire semble difficile à réaliser ; ce qui

implique une perte de l'apprentissage organisationnel réalisé précédemment.

L'externalisation est devenue une pratique managériale courante. L'intention d'externaliser peut-être initialisée par une réflexion sociale dans la mesure où l'entreprise fait un choix entre embaucher des salariés pour remplir une fonction qui n'est pas du "cœur de métier" ou bien recourir à un prestataire. Ce prestataire est tenu à une obligation de résultat. Pour y parvenir, le spécialiste doit être toujours en veille technologique, d'où la logique professionnelle dans la prise de décision pour l'entreprise. L'entreprise est aussi motivée par des raisons financières liées à la transformation des charges fixes (charges de personnel, charges sociales) en charges variables (autres charges externes). L'externalisation apparaît comme un atout stratégique susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise (Pasquer F, Dana J- Y, 2004).

3. Motifs et risques de l'externalisation

Les motifs de l'entreprise dans la prise de décision d'externalisation sont souvent dominés par des préoccupations de performance. Les entreprises doivent effectuer en interne les processus "de base" où ils détiennent une position de performance supérieure et difficile à reproduire, alors qu'elles pourraient externaliser les processus "hors cœur de métier" où les prestataires possèdent des performances supérieures.

Ainsi, la gestion de la performance influence implicitement la décision, la mise en œuvre et la gestion de l'entente d'externalisation (Ronan M, 2010). En fait, cette stratégie présente plusieurs bénéfices qui expliquent bien son intérêt et sa montée en puissance. Le développement massif de l'externalisation tient aux bénéfices importants que cette stratégie confère aux entreprises (BERRADA K, Seydou M S, 2008).

Les bénéfices attribués à l'externalisation sont donc nombreux et hétérogènes. Mais, on peut les regrouper en trois principaux bénéfices (Quelin B, 2007) :

- économies d'échelle et réduction des coûts ;
- amélioration de la performance de l'activité externalisée ;
- recentrage sur le "cœur de métier" de l'entreprise (Barthelemy J., 2001).

Toutefois, pour bénéficier de ces avantages, il est nécessaire de maîtriser les risques qui en découlent; sinon la solution d'externalisation peut s'avérer contre-productive. La décision d'externalisation doit être donc mûrement réfléchie et doit aussi s'accompagner à la fois d'une analyse économique et d'une étude des impacts sociaux, menée sous forme de riskassessment¹. Les risques se présentent sous plusieurs aspects et à différents niveaux du processus d'externalisation. Mais le premier risque concerne essentiellement l'impréparation de la stratégie d'externalisation et les

¹ - C'est une étape dans la procédure de la gestion des risques qui consiste à déterminer la valeur qualitative et quantitative des risques liés à une situation concrète et une menace reconnue.

problèmes peuvent découler aussi de la refonte du modèle organisationnel(Brisach A,2011).

Selon Barthelemy J et Danada C (2004): « une externalisation ne se décrète pas et sa gestion ne s'improvise pas ».L'externalisation peut entraîner aussi un transfert de certaines compétences, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour dans le cas où le client souhaiterait réintégrer ces compétences ou s'y positionner. Cette perte de savoir-faire et des compétences est due essentiellement au transfert du personnel et des équipements suite à une démarche d'externalisation (Goolsby K et al, 2004).

Externaliser engendre aussi un risque social (Bertrand H, 1991).L'externalisation a donc un impact sur le climat social du client. En externalisant une partie de son activité, l'entreprise peut porter un grand coup à ses équipes lors du transfert du personnel et des contrats de travail vers le prestataire externe voire même des licenciements (Bessiere G, 1994). Par conséquent, il est normal qu'une telle démarche suscite souvent des réactions de rejet de la part des salariés.

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise peut gagner en externalisant. La réduction des coûts ne doit pas être le motif principal. L'appel à un prestataire externe doit être une solution organisationnelle répondant à des raisons d'amélioration des performances globales, tant au niveau opérationnel que stratégique. Ainsi, l'externalisation présente des avantages mais aussi des risques nombreux qui peuvent se manifester à plusieurs niveaux de la relation client-prestataire. Ne pas les prendre en considération peut compromettre la démarche d'externalisation.

L'externalisation s'est imposée comme une nécessité permettant à l'entreprise de fonder sa stratégie globale sur la concentration sur des métiers de base. En fait, cela ne signifie pas se détacher complètement de l'activité mais seulement la transférer à un prestataire externe plus compétent afin de la réaliser dans les meilleures conditions et donc être source de synergie avec les activités réalisées en interne. Cela permet de la rendre aussi source d'avantage concurrentiel assurant à l'entreprise de se positionner par rapport aux concurrents et donc être compétitive.

Ainsi, l'externalisation est considérée comme un levier de compétitivité et par conséquent un levier de changement organisationnel dont l'entreprise doit étudier les tenants et les aboutissants. Donc, tous les facteurs se conjuguent pour créer une inflexion sensible de la longue tendance qui pousse les banques comme la plupart des entreprises à externaliser davantage de fonctions ou de services.

En fait, il existe deux justifications principales concernant le recours à l'externalisation dans le secteur bancaire. La première insiste sur le besoin de recentrage sur le "cœur de métier" conduisant ainsi à l'externalisation des services généraux (nettoyage, sécurité, accueil, restauration collective, gardiennage, jardinage...). La deuxième, se réfère au besoin de fluidifier un processus afin de gagner en réactivité et compétitivité aboutissant par conséquent à

l'externalisation d'autres activités telles que l'informatique, les ressources humaines.

L'externalisation est désormais considérée comme l'un des leviers clés du management bancaire. L'engagement dans une telle démarche dans le secteur bancaire est manifeste depuis longtemps après l'industrie manufacturière. Les banques ont maintenant derrière elles plusieurs années d'expérience dans ce domaine.

La recherche de l'efficacité dans un marché concurrentiel est le souci de toute banque. Atteindre cette efficacité est lié à l'allocation optimale et la réorientation des ressources vers les activités les plus productives et créatrices de valeur. Les banques ont commencé à analyser leurs activités en fonction du coût et des performances desdites activités avant de mener toute stratégie d'externalisation des activités bancaires.

II. PRATIQUE D'EXTERNALISATION AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE MAROCAIN

Dans le contextemarocain, l'externalisation s'est développée au milieu des années 90. Les activités dites périphériques (travail temporaire, gardiennage, jardinage, restauration collective...) tendent à se démarquer par rapport aux activités relevant du cœur du métier.

De plus, le marché de l'externalisation prend sa place au Maroc grâce :

- aux grands groupes publics ou privés notamment les multinationales qui cherchent à se recentrer sur leur cœur de métier afin de rationaliser les coûts ;
- à l'action gouvernementale qui a créé un contexte favorable dès 2005 en redéfinissant les missions du secteur public.

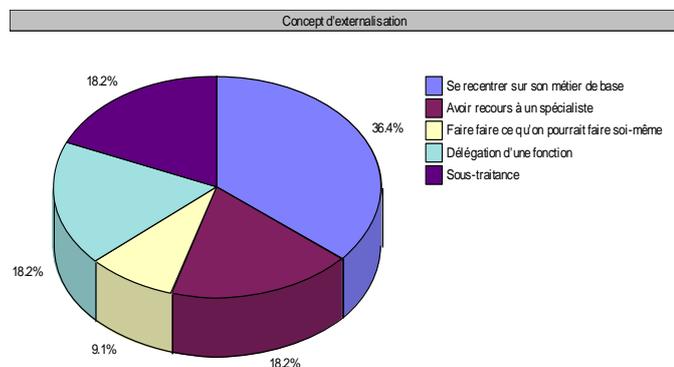
De même, le secteur bancaire marocain est en plein essor pour répondre aux recommandations du groupement professionnel bancaire marocain (GPBM) et Bank Al-Maghreb (BAM) afin de permettre aux banques de suivre l'évolution mondiale du secteur.

En effet, les banques ont été obligées de réduire les délais de traitement des opérations de compensation des chèques, virement et effet suite à la mise en place du SIMT "système interbancaire de télé-compensation", de dématérialiser les chèques et effets en scannant leurs images au lieu de conserver leur forme physique, d'adopter la norme Européen Mastercard Visa en passant des cartes à pistes aux cartes à puces afin de se prémunir contre les risques de fraude liés à l'utilisation des cartes, se conformer aux systèmes de collecte des données exigées par la mise en place d'un "bureau de crédit" marocain...Autant de facteurs qui ont incité les banques marocaines et même la banque centrale à développer l'externalisation afin de s'aligner aux normes internationales et avoir tous les éléments de succès pour introduire les dispositions de comité de Bâle surtout dans un contexte marqué par la multiplication des crises.

Afin d'analyser l'ampleur de l'externalisation dans le secteur bancaire marocain, un questionnaire a été élaboré et remis aux responsables des banques. Ce questionnaire a ciblé 10 banques de la place. Six banques l'ont rempli, à savoir le

Crédit Agricole, la Banque populaire, Attijariwafa Bank, la BMCE, la Banque Postale et le CIH, soit un taux de réponse de 60% (6/10*100).

1. Analyse du concept d'externalisation et facteurs de son essor dans le secteur bancaire marocain

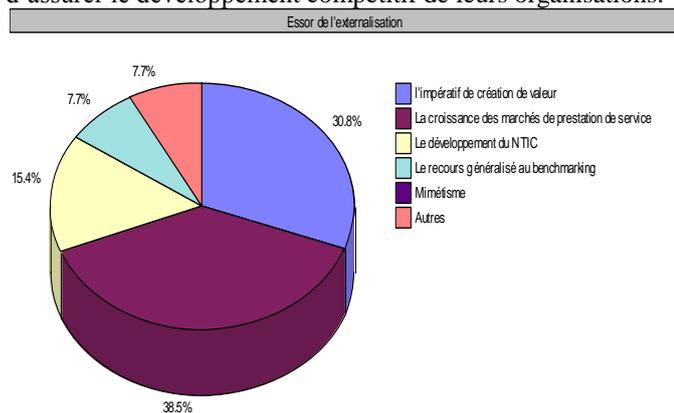


Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 1: Concept d'externalisation

Externaliser signifie se recentrer sur son métier de base pour 66,7% des banquiers (soit 36,4% de l'ensemble des réponses pour chaque modalité), alors que 33,3 % d'entre eux, considèrent l'externalisation comme la délégation d'une fonction, le recours à un spécialiste ou bien la sous-traitance (soit 18,2 % pour chaque modalité). Le fait de "faire faire" ce qu'on peut faire soi-même est significatif pour 16,7% des banquiers (soit 9,1 % pour chaque modalité).

Face aux changements de l'environnement, les banques marocaines démarquent leurs stratégies par le recours à l'externalisation en tant que démarche de recentrage sur le métier de base - à savoir la relation avec la clientèle- afin d'assurer le développement compétitif de leurs organisations.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 2: Essor de l'externalisation

Pour la plupart des banques (83,3%), le recours à l'externalisation au sein du secteur bancaire marocain est motivé essentiellement par la croissance des marchés de prestation de services (38,5% des réponses).

La nécessité de créer la valeur est aussi l'un des facteurs favorisant le développement de l'externalisation pour 66,7% des banques (soit 30,8% des réponses).

Le développement des NTIC est représentatif pour 33,3% des banques faisant 15,4 % des réponses collectées. Alors que pour 16,7%, cette décision peut être motivée par le recours à la pratique du benchmarking ainsi que d'autres facteurs tels que la réglementation de BAM, les gains de productivités et l'optimisation des coûts (soit 7,7% des réponses).

Le mimétisme, c'est-à-dire l'imitation de la démarche poursuivie par les autres n'est pas pris en considération par les banques marocaines pour développer leurs stratégies d'externalisation.

Pour les banques marocaines, l'impératif de la création de valeur justifie le choix de la concentration sur le métier de base ainsi que la délégation d'une fonction. Le recours à un spécialiste pour se concentrer sur le métier de base est favorisé par la croissance des marchés de la prestation des services. De plus, la dynamique de la sous-traitance est liée principalement à la croissance du marché de prestation. Donc, on peut conclure que l'essor de l'externalisation dans les banques marocaines est lié essentiellement à la création de valeur favorisé par la dynamique du marché de prestation. Ces deux derniers éléments sont nécessaires pour préserver les sources de l'avantage concurrentiel et par conséquent défendre la position compétitive de la banque.

En ce qui concerne la relation avec le prestataire de service, 50% des banques n'ont pas précisé le nombre des prestataires, les banques entretenant des relations de coopération avec plusieurs prestataires.

De plus, les mêmes prestations peuvent être assurées par plusieurs partenaires (16,7% des banques n'ont pas donné de réponse à la question) et 16,7 % des banques entretiennent des relations avec 2 ou 5 prestataires.

Les banques marocaines optent pour l'instauration de diverses relations de coopération afin de garantir la qualité de la prestation et par conséquent préserver les sources de leur avantage compétitif.

Pour la nationalité du prestataire, 16,7% des banques utilisent les services de prestataires exclusivement étrangers ou bien exclusivement nationaux alors que 66,7% recourent à des prestataires étrangers et mêmes nationaux. La forte présence des prestataires étrangers s'explique par le manque de prestataires nationaux possédant les compétences requises pour la réalisation de certaines activités. De plus, même à l'échelle internationale, le nombre des prestataires est aussi limité.

Dans un souci de respect du rapport prix-qualité, les banques marocaines utilisent les services de prestataires quelle que soit leur nationalité. Cela renforce l'idée que la recherche d'acquisition de nouvelles sources d'avantage concurrentiel est une priorité pour les banques.

En moyenne, la durée des contrats d'externalisation peut être d'1, 2 ou 3ans pour 16,7% des banques, alors que 33,3% n'ont pas précisé la durée de leur contrat. En fait, la durée peut être de trois mois à 5 ans reconductibles ou bien ponctuelle de 1 à 4 ans. Les autres personnes interrogées n'ont pas donné de réponse à la question.

Le choix de la durée du contrat dépend de plusieurs facteurs. La nature de l'activité est le facteur le plus avancé par la plupart des banques, soit 41,7 % de réponses.

La nature de la relation avec le prestataire et le montant de l'investissement de la part du prestataire sont déterminants pour la moitié des banques, soit 25% des réponses.

Le transfert des actifs spécifiques au prestataire est aussi important pour 16,7% des banques (représentant 8,3% de l'ensemble des réponses).

Le degré d'incertitude de l'opération n'est pas pris en considération par les banques pour le choix de la durée de contrat. De plus, la durée des contrats est liée principalement à la nature de l'activité externalisée affectant par la suite le type d'externalisation choisi.

Les banques marocaines n'ont pas négligé les éventuels risques attachés à la mise en place d'une stratégie d'externalisation. En fait, elles ont choisi des durées pouvant amener la banque à procéder au changement du prestataire ou bien la réa-internalisation afin de préserver sa compétitivité.

De même, les facteurs du choix de la durée des contrats d'externalisation concordent avec la recherche permanente de la compétitivité.

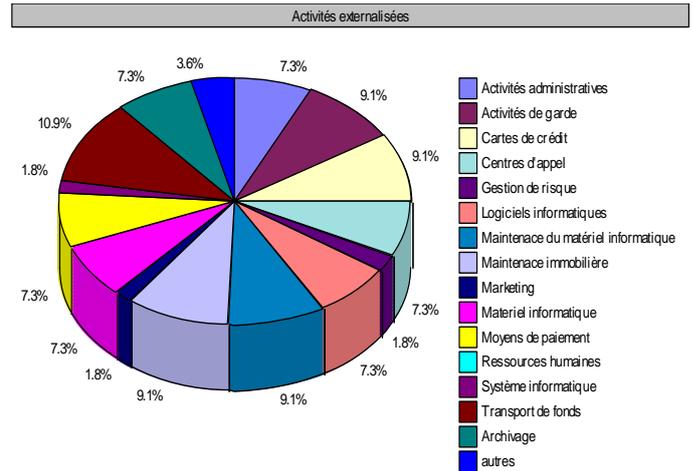
On constate que 55,6% des réponses considèrent les activités externalisées comme stratégiques soit 83,3% des banques, alors que 44,4% les considèrent comme périphériques (soit 66,7% des banques).

Le recours à l'externalisation est un choix stratégique réfléchi, car la banque marocaine adopte diverses stratégies d'externalisation en fonction de la nature de l'activité. Donc, cette stratégie ne ressemble pas à un effet de mode et de mimétisme, mais correspond à une vision stratégique lointaine associant la qualité, l'expérience, la compétence et même la dynamique des coûts.

2. Types des activités externalisées et leur degré

Les banques marocaines procèdent à l'externalisation des activités diverses. De plus, le degré d'externalisation diffère selon les activités imposant ainsi le choix des techniques

diverses pour la sélection des différents partenaires en fonction de critères bien déterminés.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 3 : Différentes activités externalisées par les banques marocaines

L'ensemble des banques questionnées externalise le transport de fonds, ce qui représente 10,9% des réponses.

La plupart des banques (83,3%) procèdent à l'externalisation des activités de garde et celles liées aux cartes de crédit, surtout la confection, la maintenance du matériel informatique, la maintenance immobilière. Chacune de ces activités représente 9,1% de l'ensemble des réponses.

Les activités administratives, les centres d'appel, les logiciels informatiques, le matériel informatique, les moyens de paiement et l'archivage sont externalisées par 66,7% des banques représentant ainsi 7,3 % de l'ensemble des réponses.

De plus, 16,7% des banques externalisent la gestion des risques, le système informatique et le marketing, surtout la communication (1,8% des réponses). D'autres activités (l'édition et la surveillance de certains systèmes 24 h. /24 et 7j. /7), représentant 3,1% de l'ensemble des réponses sont externalisées par 33,3% des banques. Enfin, aucune banque n'externalise la gestion des ressources humaines.

On constate que les banques marocaines externalisent de plus en plus les activités de support mais sont prudentes concernant l'élargissement de cette pratique pour les activités faisant partie du "cœur du métier" de la banque.

Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 4 : Degré d'externalisation des activités

Plusieurs banques n'externalisent pas du tout la gestion de trésorerie, la gestion des risques, les comptes clients et la comptabilité.

En fait, le choix des banques de garder ces activités en interne est motivé par le fait que ces activités nécessitent des compétences avec une forte spécialisation propre au secteur bancaire.

Par exemple, la comptabilité bancaire est liée principalement à la réglementation bancaire et nécessite un savoir-faire pointu. Ainsi, le recours à un prestataire externe ne va pas permettre à la banque d'avoir un service offrant la meilleure qualité, moins onéreux que l'exploitation en interne tout en préservant les marges du prestataire.

En fait, cinq banques ont choisi de tenir leur comptabilité par des services internes. Quatre banques ont opté pour la gestion interne de la trésorerie et des comptes clients. La gestion des risques, des prêts et le marketing ne sont pas du tout externalisés par trois banques.

Deux banques n'externalisent pas du tout le risque de crédit, la gestion d'actifs, la distribution des produits et les ressources humaines alors qu'une seule banque n'externalise pas du tout la gestion du risque de marché, les règlements-compensation et les cartes de crédit.

On remarque qu'il ya une contradiction par rapport à ce qui a été avancé auparavant par les banques concernant les cartes de crédit. En fait, selon le point précédent, l'ensemble des banques externalisent surtout la confection des cartes.

L'externalisation de la confection est plus logique vu que cette activité nécessite des compétences et des matériels qui n'entrent pas dans le cœur du métier de la banque même si elles sont nécessaires au bon fonctionnement du service aux clients, facteur clé de réussite de toute banque.

Donc, la banque peut recourir à un partenaire pour réaliser cette activité à condition qu'elle soit faite dans les meilleures conditions afin de préserver sa clientèle et par conséquent sa rentabilité et donc sa compétitivité.

Quatre banques externalisent quelques composantes du règlement-compensation et le matériel informatique. Ceci est justifié par l'obligation d'être à jour, surtout avec la mise en place du projet de dématérialisation des moyens de paiement lancé par Bank AL-Maghrib.

L'externalisation de quelques composantes concernant les logiciels informatiques, les ressources humaines, le marketing et d'autres activités (exemple : la surveillance des systèmes) se fait par deux banques.

Une seule banque externalise quelques composantes du risque de crédit, la gestion d'actif/trading, les comptes clients, la carte de crédit et les centres d'appel.

Le recours important à l'outsourcing pour les cartes de crédit et les logiciels informatiques est manifeste chez deux banques.

Le marketing (communication), les centres d'appel et d'autres activités comme l'édition connaissent une forte importance de l'outsourcing par une banque.

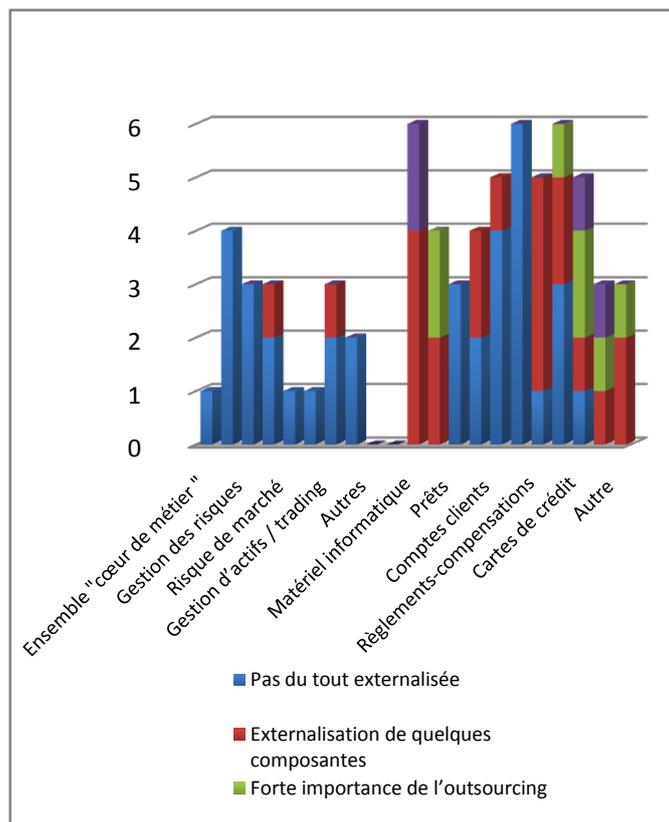
Le matériel informatique est complètement externalisé par deux banques tandis que les cartes de crédit et les centres d'appel le sont par une banque.

Pour certaines activités, les banques n'ont pas précisé le degré d'externalisation des activités.

On remarque que le recours à l'outsourcing se généralise de plus en plus pour certaines activités qui nécessitent des investissements lourds dans des équipements spécifiques sophistiqués et qui seront inutiles pour d'autres activités faisant partie du "cœur du métier" de la banque. Ces investissements peuvent être réalisés par un prestataire et exploités par la banque sans alourdir sa situation financière et donc préserver sa flexibilité financière et par conséquent sa compétitivité.

La diversité des activités externalisées par les banques et leur importance dans la réalisation des services de la banque dans les meilleures conditions influence la technique choisie pour sélectionner le prestataire en respectant certains critères.

3. Techniques et critères de choix du prestataire

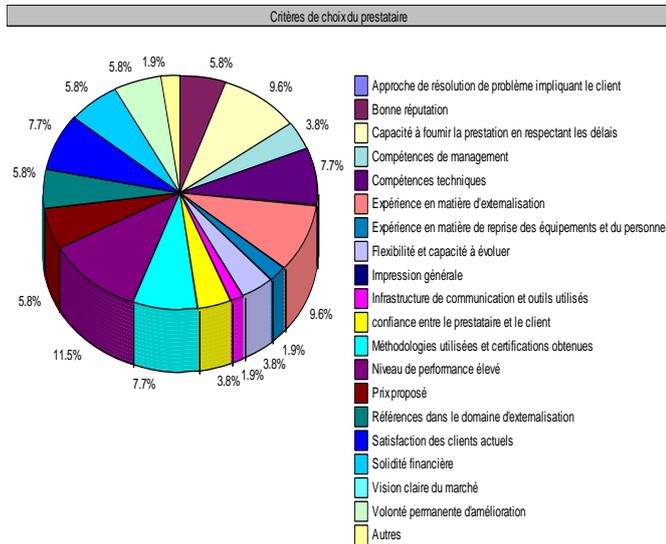


Plusieurs banques (66,7 %) utilisent la technique d'appel d'offre avec présélection, soit 40% des citations données. Cela s'explique par le fait que cette technique est moins onéreuse tout en faisant jouer la concurrence entre un nombre réduit de prestataires. La moitié des banques recourent à l'appel d'offre simple (30% des citations) alors que 33,3%

optent pour la sélection directe. D'autres techniques (les régis, les bons de commande, l'appel restreint ou ouvert, l'entente directe...) représentent 16,7% des banques.

La diversité des techniques utilisées par les banques trouve sa justification dans le degré d'importance de l'activité à externaliser, sa proximité du cœur du métier et sa contribution à la création de la valeur.

De plus, le choix de la technique de sélection du prestataire doit reposer sur une analyse détaillée d'un certain nombre de critères chez le prestataire.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique5: Critères de choix du prestataire

Toutes les banques considèrent le niveau élevé des performances comme critère pertinent du choix du prestataire.

La plupart des banques (83,3 %) s'intéressent aux critères suivants dans la sélection du prestataire :

- la capacité à fournir la prestation en respectant les délais ;
- l'expérience en matière d'externalisation.

Chaque critère représente 9,6% de l'ensemble des réponses données. On constate aussi que 66,7% des banques donnent la faveur aux critères suivants :

- les compétences techniques ;
- les méthodologies utilisées et certifications obtenues ;
- la satisfaction des clients actuels.

La moitié des banques considère certains critères représentant chacun 5,8% de l'ensemble des réponses comme essentiels dans le choix du prestataire :

- la bonne réputation ;
- le prix proposé ;
- les références dans le domaine d'externalisation ;
- la volonté permanente d'amélioration.

Les compétences de management, la flexibilité et la capacité à évoluer, la confiance entre le prestataire et le client sont pris en considération par 33,3% des banques.

L'expérience en matière de reprise des équipements et du personnel, l'infrastructure de communication, la vision claire du marché ainsi que d'autres facteurs comme les engagements contractuels et le plan de continuité des activités sont retenus aussi par 16,7% des banques.

Certains critères sont négligés par l'ensemble des banques comme l'impression générale et la vision claire du marché.

On remarque que le recours à un prestataire est subordonné pour la plupart des banques à la réalisation de la prestation avec un niveau de performance élevé à un prix optimal. Donc, les banques recherchent toujours la compétitivité même si l'activité est réalisée par un prestataire externe.

En fonction de ces critères et par référence aux techniques de sélection, la banque détermine le prestataire avec lequel un contrat sera signé.

Le choix d'un appel d'offre simple pour sélectionner un prestataire est motivé principalement par la recherche du respect de délai, les compétences techniques ainsi que la solidité financière. Alors qu'un appel d'offre avec présélection se base sur la bonne réputation des prestataires ainsi que leurs compétences et expériences. Par contre la sélection directe est motivée par la réputation du prestataire en tant que référence en matière d'externalisation.

Les diverses méthodes de sélection de prestataire sont motivées par des raisons permettant à la banque de garantir la réalisation de la prestation avec efficacité et efficience.

Cela va permettre à la banque de se concentrer sur le développement des offres adaptées aux besoins de la clientèle tout en assurant la qualité des activités confiées aux prestataires externes.

Les banques marocaines ont donc pour objectif primordial d'être compétitives face aux mutations incessantes de l'environnement.

Pour 83,3% des banques, le recours aux services des entités domestiques non financières pour la réalisation de certaines activités est retenu, soit 35,5% de l'ensemble de citations, alors que 50% des banques recourent aux services des entreprises intra-groupes ou bien des chaînes d'externalisation, comme c'est le cas de la BMCE avec la RMA Watania pour tout ce qui est lié à l'assurance des banques.

La création des joint-ventures pour gérer les fonctions externalisées est le choix de 33,3% des banques soit 14,3% de l'ensemble des réponses.

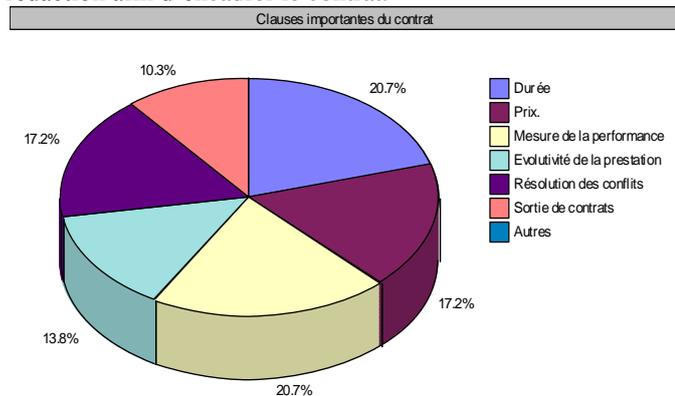
Le choix des banques pour la réalisation des services d'externalisation est manifeste chez 16,7% des banques

Aucune banque ne recourt aux services des marchés émergents pour la réalisation des activités externalisées.

Les banques marocaines ne sont pas favorables aux contrats relationnels dans le cadre de leurs stratégies d'externalisation. Elles préfèrent encadrer la relation avec le partenaire par un contrat qui permet de déterminer les responsabilités et les limites de chaque partie.

Le recours à ce type de contrat permet aux banques de limiter le risque de dépendre du prestataire. Donc, le souci des banques reste toujours de préserver sa compétitivité en cas d'externalisation.

Certaines clauses sont ainsi nécessaires à inclure lors de la rédaction afin d'encadrer le contrat.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 6 : Clauses importantes du contrat

L'ensemble des banques considère que la durée et la mesure de performance sont des clauses à inclure dans le contrat d'externalisation, avec 20,7% de l'ensemble des réponses.

Concernant ce point, 83% des banques accordent aussi de l'importance au prix et à la résolution des conflits.

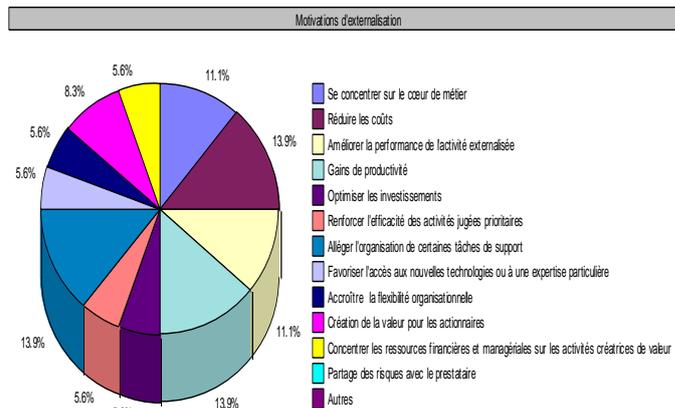
L'évolutivité de la prestation est nécessaire pour 66,7% des banques, alors que la sortie de contrat intéresse la moitié des banques.

On peut affirmer que les banques marocaines sont en faveur de la rédaction d'un contrat intégrant l'ensemble des éléments essentiels permettant d'assurer la réalisation de la prestation dans les meilleures conditions, afin de préserver leurs intérêts et par conséquent conduire l'activité externalisée à participer à l'amélioration de leur position compétitive.

III. IMPACT DES STRATEGIES D'EXTERNALISATION ET PISTES DE RECHERCHE

La mise en place d'une stratégie d'externalisation est principalement motivée par l'optimisation des coûts de l'activité tout en améliorant la performance. Le principal risque que toute entreprise tend à éviter est la dépendance vis-à-vis du prestataire et la perte de compétences. La bonne rédaction du contrat peut limiter les risques encourus lors de la mise en œuvre d'une démarche d'externalisation afin de profiter pleinement des motivations et d'assurer ainsi la réussite de l'opération.

1. Motivations et risques de l'externalisation



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 7 : Motivations de l'externalisation

La plupart des banques sont motivées principalement par la réduction des coûts, le gain de productivité et l'organisation de certaines tâches de support, représentant chacune 13,9% de l'ensemble des réponses.

D'autres motivations sont avancées par 66,7% des banques, représentant chacune 11,1% de l'ensemble des réponses. Ces motivations sont :

- se concentrer sur le « cœur de métier » ;
- améliorer la performance de l'activité externalisée.

La création de la valeur pour les actionnaires peut déclencher un processus d'externalisation pour la moitié des banques.

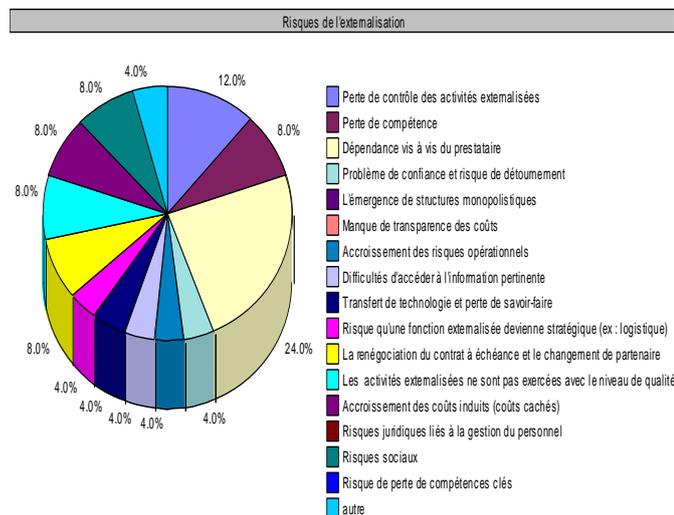
Certains éléments motivent 33,3% des banques, soit 5,6% de l'ensemble des réponses :

- optimiser les investissements ;
- renforcer l'efficacité des activités jugées prioritaires ;
- favoriser l'accès aux nouvelles technologies ou à une expertise particulière ;
- accroître la flexibilité organisationnelle ;
- concentrer les ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur.

L'ensemble des banques ne portent aucune attention au partage des risques avec le prestataire.

Donc, on remarque que les motivations des banques marocaines s'alignent aux motivations évoquées pour défendre l'intérêt de l'application d'un processus d'externalisation. De plus, elles sont cohérentes avec les différents courants théoriques sur lesquels se base cette pratique en tant que levier de développement compétitif.

Cependant, la mise en place d'une démarche d'externalisation fait encourir aussi des risques qu'il faut maîtriser.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 8 : Risques d'externalisation

L'ensemble des banques avancent la crainte de dépendre du prestataire, soit 24% de l'ensemble des réponses. La moitié des banques expriment leur crainte concernant la perte de contrôle des activités externalisées.

On remarque que 33,3% des banques avancent le risque lié au niveau de qualité des activités externalisées, à la perte de compétence, la renégociation du contrat à échéance et le changement du partenaire, l'accroissement des coûts induits (coûts cachés), y inclus les coûts sociaux, soit 8% de l'ensemble des réponses, alors que 16,7% (4% de l'ensemble des réponses) des banques avancent divers risques pouvant limiter le développement des stratégies d'externalisation :

- le problème de confiance et le risque de détournement ;
- l'accroissement des risques opérationnels ;
- les difficultés d'accéder à l'information pertinente ;
- le transfert de technologie et la perte de savoir-faire ;
- le risque qu'une fonction externalisée devienne stratégique (ex : logistique) ;
- les autres risques comme les problèmes financiers et le changement d'orientation stratégique.

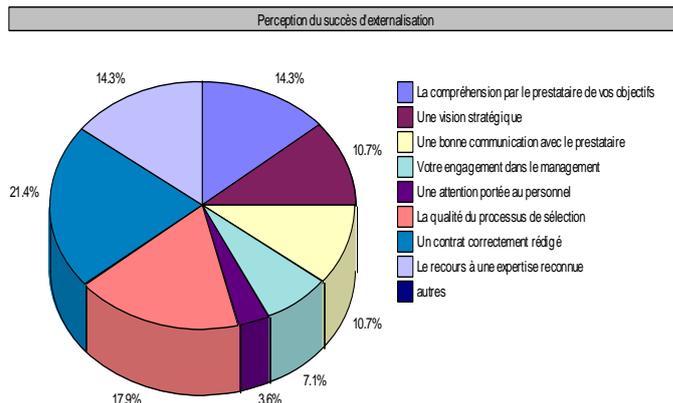
Certains risques sont négligés par l'ensemble des banques :

- l'émergence de structures monopolistiques ;
- le manque de transparence des coûts ;
- les risques juridiques liés à la gestion du personnel ;
- le risque de perte de compétences clés.

Le risque de devenir dépendant du prestataire est le risque majeur cité par la plupart des banques marocaines malgré les nombreuses motivations qui les poussent à poursuivre une stratégie d'externalisation.

Malgré ces risques, les banques recourent à l'externalisation quand il s'avère qu'il s'agit de la stratégie la plus opportune pour le développement d'une activité donnée, et par conséquent pour l'amélioration de la performance de la banque et donc de sa compétitivité.

2. Succès des opérations d'externalisation



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique 9 : Critères de perception du succès des opérations d'externalisation

Un contrat correctement rédigé est un élément essentiel pour le succès d'externalisation pour toutes les banques. De même, la qualité de processus de sélection est déterminante pour 83,3% des banques.

La compréhension par le prestataire des objectifs de la banque et le recours à une expertise reconnue peuvent conduire au succès de l'opération d'externalisation d'après 66.7% des banques.

On constate que la moitié des banques avancent d'autres critères tels que la vision stratégique et une bonne communication avec le prestataire.

Le tiers des banques considèrent l'engagement dans le management comme facteur de réussite de la démarche d'externalisation.

Une attention portée au personnel entraîne la réussite d'une opération d'externalisation pour 16,7% des banques.

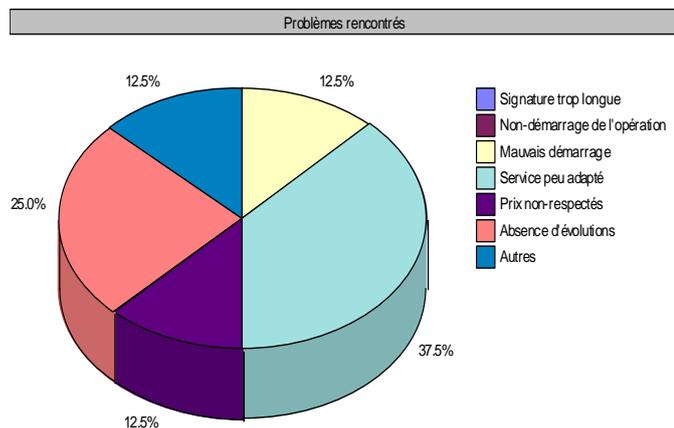
L'externalisation est une pratique nouvelle dans les banques marocaines qui nécessite une attention particulière afin de surmonter toute difficulté pouvant démotiver les banques. L'externalisation reste un choix motivé par des facteurs divers pour chaque banque. Mais, toutes les banques marocaines sont d'accord sur celui de la réduction des coûts et du gain de productivité.

On constate que les banques marocaines externalisent essentiellement les activités éloignées du "cœur de métier"² qui sont présentes dans toute entreprise (les activités administratives, les activités de garde...).

Les banques marocaines externalisent aussi les activités de support propres au secteur bancaire telles que le règlement-compensation, les cartes de crédit, le transport de fonds...

La mise en place d'un processus d'externalisation peut présenter des problèmes divers.

² La connaissance des besoins des clients et la gestion des relations avec les clients.



Source : réalisé par nous-mêmes.

Graphique10: Problèmes rencontrés

Le service peu adapté est le problème rencontré par la moitié des banques ayant poursuivi des processus d'externalisation.

Le problème rencontré par 33,3% des banques est lié à l'absence d'évolutions. Le manquement aux engagements contractuels (qualité des prestations, le délai...) est survenu pour 16,7 % des banques. D'après ces problèmes, on constate que les banques marocaines accordent une grande importance à la réalisation de la prestation avec le niveau de qualité requis. Cela est justifié par le fait que le métier de la banque est lié essentiellement à la satisfaction de la clientèle, facteur clé de succès.

L'ensemble des banques ont réalisé les objectifs escomptés de l'externalisation surtout pour les activités engagées depuis quelques années, soit 85% de l'ensemble des réponses. Donc, on peut présumer la réussite des démarches d'externalisation réalisées par les banques. Mais, il est encore tôt pour porter un jugement sur les opérations d'externalisation en cours des banques.

La moitié des banques ont procédé au transfert du personnel en externalisant surtout en intra-groupe alors que 33,3% ont choisi de garder leur personnel et 16,7% n'ont pas donné de réponse.

33,3% des banques n'ont pas donné de réponse alors que la moitié des banques sont en cours de mise en place d'un processus de titrisation des crédits et 16,7% gèrent les risques par les SWAPS et les contrats à terme.

Les résultats de cette recherche montrent un essor important de la pratique d'externalisation au sein des banques marocaines.

3. Pistes de recherche

L'externalisation est une stratégie qui s'installe dans le secteur bancaire marocain afin de donner la possibilité aux banques de concentrer leurs efforts sur leur "cœur de métier", à savoir celui de la relation avec les clients.

Les activités de support, qu'elles soient propres au secteur bancaire ou non, peuvent être confiées à des spécialistes plus

compétents, capables de fournir un service de qualité au meilleur coût.

L'atteinte d'un tel objectif nécessite toute une démarche visant à sélectionner le meilleur partenaire en fonction d'un certain nombre de critères fixés au départ. Le partenaire doit être en mesure de comprendre les besoins du client afin de les satisfaire dans les meilleures conditions tout en assurant le gain et la performance aux deux parties.

Nous soulignons que cette étude s'inscrit dans la continuité par la réalisation d'autres travaux de recherche qui lui sont liés. En tenant compte des limites et des problèmes rencontrés, nous proposons comme perspectives de prolongement, divers axes de recherche.

Le premier axe concerne l'externalisation du traitement des moyens de paiement par les banques marocaines, en prenant comme étude de cas la comparaison entre une banque pratiquant l'externalisation et une autre réalisant le même service en interne pour en évaluer les retombées.

Le deuxième axe s'inscrit dans une perspective de développement durable pour pallier le risque social d'externalisation. Dans cette optique, on vise à revoir la pratique d'externalisation à travers une démarche éthique et sociale ; ainsi parle-t-on d'externalisation socialement responsable (ImpactSourcing). L'Impact Sourcing est une offre qui propose la même qualité et les mêmes tarifs compétitifs que le recours à des prestataires classiques en faisant appel à une main d'œuvre jeune, de milieu défavorisé ou en situation de handicap. En outre, les prestataires respectent les exigences de la responsabilité sociétale d'entreprise.

Le troisième axe consiste à revoir l'objectif principal d'externalisation, celui de la concentration sur des activités à forte valeur ajoutée, en déléguant les fonctions ou métiers accessoires. Cette affirmation peut constituer une fausse orientation pour la banque : l'opportunité d'externalisation doit permettre de bénéficier d'une productivité supérieure et donc de baisser ses coûts à niveau de qualité égal ou supérieur pour une activité centrale ou accessoire. L'externalisation offre alors une opportunité pour partager les risques avec un prestataire capable d'apporter une nouvelle façon de prendre en charge les activités externalisées. Cela consiste à animer le processus d'externalisation par une culture d'amélioration continue et d'innovation. L'innovation est alors davantage portée par les compétences mobilisées et leur capacité à produire des idées et à résoudre les problèmes de travail qu'elles rencontrent.

L'externalisation et l'innovation se couplent dans le cadre du crowdsourcing qui cherche à réunir des intervenants capables de partager leurs savoir-faire et leurs créativité pour résoudre un problème ou apporter des idées d'amélioration continue. Ce principe peut être généralisé aux opérations d'externalisation dans le secteur bancaire.

Cette optique ambitionne de sensibiliser les banques marocaines aux évolutions récentes des pratiques d'externalisation.

CONCLUSION

L'intensification de la pratique de l'externalisation s'explique par le fait que les dirigeants sont de plus en plus

soumis à des exigences de retour sur investissements avec la nécessité d'appliquer une politique de maîtrise de coût favorisant la compétitivité. L'externalisation est considérée comme un outil de management et une démarche d'amélioration de la gouvernance qui permettent d'optimiser la structure de l'entreprise en favorisant sa compétitivité, sa flexibilité et sa réactivité.

Le secteur bancaire entame une nouvelle phase du processus d'externalisation, surtout avec l'annonce de la Société Générale d'externalisation back-office relatif aux titres de la banque de financement et d'investissement.

L'externalisation paraît aujourd'hui en forte croissance et concerne désormais des activités autrefois considérées comme parties intégrantes de l'entreprise. Bien que cette stratégie soit en apparence novatrice, elle reste fondée sur une logique simple de division de travail et de spécialisation.

De l'analyse de la pratique d'externalisation dans le secteur bancaire marocain, on retient les idées suivantes :

- l'externalisation est une pratique généralisée et se développe progressivement dans les banques marocaines afin de concentrer les efforts sur le cœur de métier ;
- les activités les plus touchées par l'externalisation sont : le transport de fonds, les activités de garde et les cartes de crédit, la maintenance immobilière et le matériel informatique ;
- les grandes raisons poussant les banques à externaliser sont : la réduction des coûts, le recentrage sur le cœur de métier et l'amélioration de l'efficacité avec des experts ;
- la flexibilité, la qualité de coopération et la réactivité du prestataire sont exigées pour assurer le succès du processus d'externalisation ;
- les risques les plus ressentis chez les banques concernent : la perte de contrôle de l'activité externalisée, la dépendance vis-à-vis du prestataire, la dégradation de la qualité, la dérive des coûts... ;
- les banques marocaines recourent fréquemment à l'externalisation des activités dont les mécanismes sont industrialisés ou bien nécessitent des compétences qui ne relèvent pas du "cœur de métier" de la banque.

Au Maroc, la stratégie d'externalisation, récemment installée par rapport à l'Europe ou bien l'Amérique, est en pleine évolution au sein des grandes entreprises et dans le secteur bancaire. Il faut aussi noter que les banques (BMCI, SGMB et Crédit du Maroc) avaient opté depuis plusieurs années pour la démarche d'externalisation, ces banques ayant une participation importante des banques étrangères, surtout françaises.

L'externalisation est une stratégie qui a fait ses preuves et qui a permis de réaliser des bénéfices organisationnels, financiers et en termes de qualité lors de son application à l'échelle internationale.

Pour les managers du secteur bancaire, l'externalisation est perçue comme une stratégie d'organisation dans le cadre de la réflexion stratégique de la banque qui cherche à focaliser ses actions sur les activités stratégiques et céder les activités non stratégiques.

De plus, le choix de l'externalisation par filialisation peut être intéressant, dans le cadre du développement stratégique des banques, pour les fonctions stratégiques et proches du "cœur de métier".

Cette vision de concentration et d'orientation des ressources et compétences vers les activités stratégiques a également été retenue par les décideurs de BAM lors de la mise en place d'une centrale des risques. Cette recherche présente des résultats et ouvre aussi la porte à plusieurs autres, en intégrant la dimension RSE, dans un secteur qui demeure intéressant à explorer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barney Jay, Firm resources and sustained competitive advantage, journal of management, 1991.
- Barthelemy Jérôme, Stratégie d'externalisation, Edition Dunod, 2001.
- Barthelemy Jérôme, Comment réussir une opération d'externalisation, Revue française de gestion, N° 151, avril 2004.
- Barthelemy Jérôme, Danada Carole, L'externalisation un choix stratégique, Revue française de gestion ; N° 177, 2007.
- Berrada Kenza, Seydou Mahamadou Souley, Dossier L'externalisation : clé de voute de la performance, Essor, 01-09-2008.
- Bertrand Hugues, Risque social dans la banque, interview, Revue d'économie financière, N°18, 1991.
- Bessiere Gilles, Ne pas oublier les hommes, numéro spécial : Outsourcing : le management de la facilité ; L'informatique professionnelle ; N° 128, Novembre 1994.
- Bravard Jean-Louis, MORGAN Robert, Réussir une externalisation, Ed Village Mondial, 2007.
- Brisach Alain, Entreprises : Quels sont les risques de l'externalisation ? Revue banque, N° 739, septembre 2011.
- Ernest and Young, baromètre outsourcing 2003 : pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, 2003.
- Fimbel Eric, Externalisation, Discrimination et facteurs de succès, Revue l'expansion Management review, N° 104, Mars 2002.
- Fimbel Eric, Nature, enjeux et effet stratégique de l'externalisation : éléments théoriques et empiriques, Revue française de gestion, N°143, 2003.
- Francastel Jean- Claude, Externalisation de la maintenance : stratégies, méthodes et contrats, Edition Dunod, collection : l'usine nouvelle, Paris, 2001.
- Goolsby Kathleen, Writer Senior, Whitlow F. Keaton, WRITER Business, What Causes Outsourcing Failures? Outsourcing center, August 2004.
- Pasquer Fabrice, Dana Jean- Yves, L'externalisation : un levier pour la gestion du changement, Revue banque magazine, supplément au N° 662, octobre 2004.

- QuelinBertrand et Duhamel Alain, Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées, problèmes économiques, n° 2799 ; 5 mars 2003.
- QuelinBertrand, externalisation stratégique et partenariat: de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, revue française de gestion, N° 143, 2003.
- QuelinBertrand, L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique, Revue française de gestion, N° 177, 2007.
- Renard Isabelle, L'externalisation en pratique, Edition des organisations, 2005.
- Ronan McIvor, global services outsourcing, Cambridge, 2010.
- SchniederjansMarc J., SCHNIEDERJANS Ashlyn M.,SchniederjansDara G., outsourcing and insourcing in an international context, M.E.sharpe, 2005.