



Cahier de recherche  
Continentalisation  
ISSN 1714-7638

**L'EXTERNALISATION DE LA PRODUCTION DE  
BIENS ET SERVICES :**

**CONTEXTE, DÉFINITION ET EFFETS  
ÉCONOMIQUES SUR LE PAYS D'ORIGINE ET  
D'ACCUEIL**

***PIERRE-PAUL PROULX***



Centre Études internationales et Mondialisation  
Institut d'études internationales de Montréal  
Université du Québec à Montréal  
C.P. 8888, succ. Centre-ville,  
Montréal, H3C 3P8

Tel : (514) 987 3000 # 3910  
<http://www.ceim.uqam.ca>

FÉVRIER 2006

Texte à paraître aux Presses de l'Université du Québec en 2006 comme section 7.4 de la 3<sup>ième</sup> édition du Manuel d'Emmanuel Nyahoho et Pierre-Paul Proulx intitulé : **Commerce International. Théories, Politiques et Perspectives Internationales**

Le lecteur intéressé à parfaire son analyse du sujet pourra consulter le Rapport 2005 de l'OMC dans lequel il trouvera un chapitre sur l'externalisation et une bibliographie à jour sur le sujet.

Voir aussi P.P.Proulx, *Menaces et occasions pour le Canada et le Québec sur le plan international: La Chine et les Indes en Amérique du Nord: l'externalisation de la production de biens et de services; L'approfondissement de nos relations commerciales avec les États-Unis, comment réagir?*, Communication présentée au 30<sup>ième</sup> congrès de l'ASDEQ, mai 2005, disponible sur le site du Centre Études Internationales et Mondialisation, UQAM ; et A. Bardhann et D. M. Jaffee, *Innovation, R&D and Offshoring*, Fisher Center for Real Estate and Urban Economics, University of California at Berkeley.

L'externalisation de la production de biens vers le Mexique et la Chine et de services vers l'Inde, les Philippines, ... est-elle responsable de la situation de croissance économique sans création d'emploi que l'on observe dans nombre de pays industrialisés ? Que nous enseignent nos théories du commerce international, de l'investissement direct étranger, de la firme multinationale et de la croissance économique concernant la méthodologie la plus appropriée pour vérifier les effets nets de l'externalisation sur la croissance et la redistribution des revenus?

La digitalisation de l'information, la disponibilité accrue de communications à large bande à coûts peu élevés et la décomposition de firmes en unités spécialisées localisées dans des régions et villes spécialisées dont celle dans nombre de PVD, sont des facteurs évoqués pour expliquer la croissance du nombre de décisions de faire produire à l'étranger et à moindre coût divers produits et services dont la production à domicile était responsable de beaucoup d'emplois à collet bleu et professionnels dont ceux d'ingénieurs en logiciel et informatique.

Diverses études ont estimé que les emplois les plus visés représenteraient entre 20% et 40% de l'emploi total américain en 2002, et dans les 20% de l'emploi dans l'Union Européenne et au Canada. Le McKinsey Global Institute estime que 18,4 milliards \$ de commerce dans les Technologies de l'Information et 11,4 milliards \$ de services aux entreprises ont été externalisés jusqu'à maintenant, soit 10% du marché potentiel.<sup>1</sup>

L'externalisation de services serait avantageuse pour l'emploi, les exportations et le développement économique des pays de destination i.e. l'Inde, la Chine, les Philippines...; les effets étant mixtes sur les économies des pays d'origine. La productivité et les profits y augmenteraient à moyen terme, et ce au dépend d'emplois à court terme, et il se produirait des augmentations de rémunération, dans la mesure où les marchés du travail seraient suffisamment flexibles, et l'innovation et la formation de la main-d'œuvre présente dans les pays d'origine.

Notons cependant, que selon le McKinsey Global Institute, le Canada serait le 3<sup>ème</sup> pays de destination (après l'Israël et l'Inde) pour le «global information technologies

---

<sup>1</sup> Business Week, January 30 2006, *Special Report, The Future of Outsourcing.*

/ business process outsourcing». L'importation accrue d'intrants a fait augmenter le contenu en importations des exportations du Canada au point où selon Industrie Canada 50% de l'augmentation de nos exportations serait attribuable à l'augmentation de nos importations. Le Canada profite du «outsourcing» d'autres pays, phénomène que nous pouvons identifier comme «insourcing».

Un examen de la définition du concept, de l'économie des décisions d'externalisation et des effets qui en découlent indique qu'il faut s'attendre à des débats et nombre d'études pour en arriver à un consensus quant aux effets nets de l'externalisation.

## L'EXTERNALISATION : UNE DÉFINITION

Il n'y a pas de définition établie et largement partagée de l'externalisation dans les écrits d'économistes sur le sujet.

On comprend qu'il s'agit du *transfert à l'extérieur d'une entreprise d'activités internes récurrentes*. On comprend aussi qu'il s'agit du remplacement d'activités internes par l'achat à l'extérieur de l'entreprise d'intrants qui provenant de différents établissements au sein de l'entreprise. On tient compte de la localisation des nouveaux fournisseurs, soit domestiques («outsourcing») soit de l'étranger («offshoring»), et on s'intéresse particulièrement aux investissements directs étrangers qui se font à l'étranger suite à une décision d'externalisation car l'externalisation peut occasionner la fermeture d'établissements ou d'entreprises domestiques et des nouveaux investissements à l'étranger. Les IDE ne se produisent pas nécessairement quand il y a externalisation i.e. lorsque les nouveaux intrants importés ont été achetés à des entreprises existantes à l'étranger quoique les dépenses d'investissement de ces entreprises peuvent augmenter.

Convenons que l'économiste peut s'interroger sur la nouveauté du phénomène car lorsqu'il y a transaction avec l'étranger, les concepts usuels d'exportation et d'importation et la prise en considération du contrôle et de la propriété des entreprises impliquées permettent de cerner la question. On sait que nombre de firmes multinationales avaient commencé de faire faire des fonctions de facturation et de comptabilité à l'étranger afin de minimiser leurs coûts dès les années 1990.

L'ampleur anticipée du phénomène, les effets sur l'emploi des travailleurs à collet blanc précédemment épargnés, la différence entre les effets à court et moyen terme, l'ampleur des effets négatifs et positifs selon que l'on est en expansion ou en récession, et les multiples dimensions du concept expliquent cependant l'intérêt qu'il a suscité récemment.

*Nous retenons comme définition ce qui suit :*

*Il s'agit du remplacement d'intrants et de services intra-firme par :*

- *Ceux provenant d'une entreprise non affiliée : i) domestique ou ii) étrangère;*
- *Ceux provenant d'une entreprise affiliée : i) domestique ou ii) étrangère.*

Les activités impliquant des entreprises domestiques sont du «outsourcing» et les activités impliquant des entreprises localisées à l'étranger du «offshoring».

Les activités impliquant des entreprises affiliées à l'étranger font intervenir des IDE et des problèmes particuliers de gestion, de contrôle... dont nous faisons état ci-has.

Les activités d'externalisation impliquant des entreprises canadiennes et américaines font référence au «nearshoring» pour distinguer du «offshoring».

Les données statistiques sectorielles et nationales disponibles ne permettent pas d'étudier ce phénomène au niveau de l'entreprise où se font les décisions, d'où des études par enquête et l'utilisation de méthodologies très différentes. De plus, contrairement aux données sur le commerce international de biens, les données de la balance des paiements pour le commerce international de services ne sont pas disponibles par région et pays.

Une autre difficulté provient de l'importance des transactions d'externalisation se faisant à l'intérieur de firmes multinationales dont certaines négligent, on le sait, de rapporter aux agences statistiques une partie importante de leurs transactions internes.

Étudier l'externalisation par secteur est difficile et hasardeux car l'activité en question peut ne pas correspondre à celle de l'entreprise, i.e. une compagnie d'automobile qui externalise des services de comptabilité, une banque qui externalise des activités de technologie de l'information.

## L'ÉCONOMIQUE DE L'EXTERNALISATION

L'externalisation d'abord domestique et ensuite à l'étranger n'est pas un phénomène nouveau. Il y a longtemps que les entreprises conservent à l'intérieur leurs compétences et fonctions stratégiques et qu'elles se procurent à l'extérieur de l'entreprise celles qui ne le sont pas.

Les tableaux entrée-sortie des États-Unis de 2002 indiquent que 70% du coût d'une voiture est constitué de pièces composantes et services achetés à des fournisseurs extérieurs. Et 25% de ces intrants intermédiaires seraient des services.<sup>2</sup> On ne peut établir cependant quelle part de ses intrants intermédiaires a été importées.

Il existe des contraintes techniques, stratégiques et des défis de gestion qui limitent les possibilités d'externalisation à l'étranger. Certains services sont inséparables techniquement des compétences de base de l'entreprise. Les entreprises désirent aussi conserver le contrôle stratégique de leurs fonctions de base, et il plus coûteux et complexe de traiter avec des fournisseurs étrangers.

De plus, une demande accrue de main-d'œuvre compétente dans diverses professions, dont celles de technologies de l'information, peut faire monter la rémunération de tels travailleurs dans les pays fournisseurs qui font cependant des efforts importants de formation de main-d'œuvre dans les domaines profitant des activités d'externalisation des pays industrialisés.

Au niveau international le commerce entre pays avec des dotations relatives de facteurs très différentes s'explique par leurs avantages comparés. Le commerce entre pays avec des dotations semblables s'explique par le désir de variété. *L'externalisation permet aux pays d'exploiter leurs avantages comparés et d'obtenir une variété accrue de produits et services et ce simultanément.*

L'externalisation de services de technologies de l'information et de services aux entreprises peut être conçue comme du commerce vertical au sein de la même

---

<sup>2</sup> U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis (cité dans le rapport de l'OMC, op.cit. note 10 page 268).

industrie. Les services externalisés sont souvent moins intensifs en capital, et ils exigent moins de compétence que ceux conservés dans le pays d'origine, d'où des flux de commerce explicables par les avantages comparés. Le produit final, une voiture ou certains services financiers par exemple, font souvent l'objet de commerce intra-industrie horizontal.

Notons aussi qu'une forte augmentation dans les importations suite à des activités d'externalisation peut donner lieu à une détérioration du compte courant du pays d'origine et mettre en marche un processus d'ajustement du taux d'échange réel.



## FAIRE OU FAIRE-FAIRE ? À DOMICILE OU À L'ÉTRANGER ?

Les principaux déterminants de l'externalisation de services au niveau de l'entreprise sont :

- a) *La séparabilité technique et institutionnelle* (côté services, la codification et la digitalisation de la collecte et du traitement de l'information ont rendu possible l'exécution de services séparable dans le temps et l'espace.
- b) *Le degré de standardisation des tâches*. La standardisation et l'automatisation ont donné lieu à la naissance de chaînes de production impliquant de nombreux fournisseurs autonomes provenant de plus d'un pays c'est ce qu'on retrouve dans l'industrie de l'auto. En ce qui concerne les services, la codification de l'information et la standardisation ont permis l'externalisation de services de facturation, de comptabilité, etc. Il s'agit essentiellement d'activités qui ne sont pas des activités stratégiques de l'entreprise («core activities»), lesquelles sont attribuées à des fournisseurs spécialisés.
- c) *Les coûts de transaction et de gestion*. Ceux-ci peuvent se limiter à la recherche d'un fournisseur, à la négociation et au suivi de l'exécution d'un contrat dans le cas d'externalisation. Une partie de ces coûts de gestion (i.e. ceux de monitoring, de suivi et de coordination de la production ou des achats) peuvent être plus élevés lorsqu'il y a externalisation, d'où la nécessité d'examiner les coûts totaux selon les deux options : faire ou faire faire. *Plus l'activité est standardisée, plus l'option d'externalisation devient intéressante*. Les activités non-standardisées risquent d'être les activités stratégiques au cœur de l'entreprise. Les nouveaux produits et services et les activités les plus exigeantes sur le plan des qualifications professionnelles ne sont pas standardisées, et en conséquence moins sujettes à l'externalisation.
- d) *La taille du marché*. L'importance de la taille du marché pour la décision d'externalisation est reconnue depuis longtemps : on sait que le nombre d'entreprises de taille optimale qui peuvent exister dans un marché dépend

de la taille dudit marché. Une taille minimale d'entreprise est nécessaire pour permettre l'emploi de travailleurs spécialisés. Les coûts de gestion et de coordination augmentant avec la taille des entreprises, on peut comprendre qu'on atteigne des coûts supérieurs à ceux provenant de l'achat à l'extérieur, i.e. le faire-faire. L'externalisation permet donc de limiter l'augmentation des coûts unitaires de production.

Parmi les autres facteurs expliquant l'ampleur des activités d'externalisation, il y a celui qui résulte de coûts de production moins élevés à l'étranger. La rémunération d'un programmeur chinois serait de 20% de celle d'un programmeur canadien. Selon Industrie Canada, une entreprise canadienne épargne 10% de ses coûts de travail et entre 25% et 45% de ses frais pour le «business process outsourcing» en pratiquant l'externalisation. Faire-faire à l'étranger entraîne cependant des coûts de gestion accrus dont l'ampleur dépend du choix qui est fait entre acheter à des fournisseurs indépendants à l'étranger et effectuer un investissement direct à l'étranger pour y établir une succursale d'où des coûts additionnels de gestion interne et des coûts additionnels pour connaître les lois et réglementations et se familiariser avec le contexte institutionnel dans lequel oeuvrera la succursale. La décision tient aussi compte des coûts de monitoring et de suivi des transactions qui risquent d'être plus élevés dans le cas d'achat d'une entreprise indépendante que dans le cas d'une succursale.

Les coûts fixes de gestion seraient, selon les études disponibles plus élevés dans le cas d'établissement d'une succursale à l'étranger, que dans le cas de production interne dans l'entreprise, dans le cas d'achat de fournisseurs étrangers, et dans le cas de d'achat de fournisseurs domestiques. Les coûts de production sont plus bas dans le cas d'externalisation à l'étranger, ce qui compense pour les coûts de gestion plus élevés et fait de l'établissement de succursales une option moins coûteuse que la production interne à l'entreprise pour les produits standardisés. Rappelons aussi que les coûts de «monitoring» et de coordination sont plus bas au sein de l'entreprise (à domicile ou dans son réseau avec sa succursale) et pour l'externalisation auprès de fournisseurs domestiques que pour des fournisseurs étrangers externes. Rappelons aussi que les coûts unitaires intérieurs à l'entreprise (avec les fournisseurs locaux, avec les succursales et avec des fournisseurs étrangers) diminuent avec la standardisation des produits et services. Rappelons aussi que les produits et services les plus standardisés ne sont pas, règle générale, les produits et activités stratégiques

des entreprises. Un certain degré de standardisation est donc nécessaire pour qu'ait lieu une externalisation. Des activités de haute technologie se prêteraient donc moins à l'externalisation. Voilà une indication précieuse pour ceux qui sont soucieux de créer et maintenir des emplois rémunérateurs à domicile ! L'innovation est un *sine qua non* pour le développement économique et l'emploi domestiques !

Notons cependant que plus la productivité d'une firme est élevée, plus elle peut se permettre d'encourir des coûts fixes et donc externaliser certaines de ses activités et en profiter aux dépens de firmes moins productives et peu rentables qui risquent de faire faillite.

## QUELS EFFETS SUR LES PAYS D'ORIGINE ?

L'augmentation de la productivité dans la production de biens et particulièrement dans celle de services, qui représentent entre les deux-tiers et les trois-quarts de l'emploi des pays industrialisés, est essentielle au développement économique. L'externalisation permet une telle augmentation et n'est qu'une autre manifestation d'un processus qui ne date pas d'hier et qui implique intégration économique, spécialisation, diffusion de technologie et changements dans les avantages comparatifs.

La diminution dans les coûts qui est permise par l'externalisation peut être transmise aux consommateurs en prix plus bas, ou captée par les entreprises en profits plus élevés, ou par les travailleurs en rémunération plus élevée. Les gains de l'externalisation sont dans la pratique un mélange de ces trois effets, et on peut anticiper que la diminution des coûts donnera lieu à des revenus et des dépenses d'investissement plus élevées.

L'externalisation à des fournisseurs non-affiliés diminue les coûts des intrants, augmente la variété des produits et services disponibles et réduit la rémunération des facteurs de production qui sont utilisés dans les activités qui concurrencent les importations qui en proviennent. L'externalisation peut en conséquence donner lieu à des effets redistributifs négatifs, mais ces effets peuvent être contrecarrés par l'augmentation domestique de la productivité, la diminution des coûts locaux et la rémunération accrue des travailleurs impliqués. Déterminer l'effet net est une question empirique, lequel dépend aussi de l'intensité en capital et main-d'œuvre des activités externalisées.

L'externalisation qui implique des succursales introduit un autre élément qui doit figurer dans l'analyse des effets car elle produit les investissements directs étrangers qu'elle produit modifient les dotations relatives de capital et de main-d'œuvre dans les pays impliqués. En général, et selon le théorème de Rybcznski, la sortie de capital donnerait lieu à un déplacement de l'emploi des secteurs intensifs en capital vers des secteurs intensifs en main-d'œuvre dans le pays exportateur de capital, ce

sera le contraire dans le pays importateur qui profite de l'externalisation.<sup>3</sup> Le rapatriement des profits peut contrebalancer cet effet.

Il pourrait aussi se produire un effet sur les termes d'échange de services ou produits exportés par les États-Unis suite au déclin des coûts de production de tels produits ou services étant donné l'externalisation, mais le volume du commerce international et le poids des États-Unis dans le commerce mondial sont tels qu'il est peu probable que cet effet se produise.

---

<sup>3</sup> Voir le chapitre 4, section 4.2.2 pour une discussion du théorème de Rybcnski.

## QUELS SONT LES EFFETS DE L'EXTERNALISATION SUR LE PAYS HÔTE ?

Il faut s'inspirer des écrits sur la firme multinationale, les investissements directs étranger et le commerce international plus spécifiquement, pour tenter de comprendre les effets de l'externalisation, dont une bonne partie est intra-firme.

Les gains provenant de l'IDE qui accompagne l'externalisation dans le pays hôte dépendent :

- des effets sur l'emploi (dans les cas où il y a chômage et sous-emploi);
- de l'augmentation dans les dépenses d'investissement (dans les pays où existent des pénuries de capital);
- de la diffusion de technologie que permet l'externalisation dans le pays hôte<sup>4</sup>;
- de l'ampleur des liens avec l'économie locale<sup>5</sup>.

La présence de succursales étrangères établies dans le processus d'externalisation se fait dans des «plates-formes d'exportation» où la production est exportée. Dans de telles circonstances, il y a peu de déplacements d'entreprises locales et peu d'effets sur l'économie locale. Il ne faut pas minimiser la difficulté de mesurer les «retombées locales» car elle prennent plusieurs formes, dont le transfert de technologies, des investissements en infrastructure dont peuvent profiter l'ensemble des firmes du pays hôte, et des effets de démonstration dont s'inspirent les entrepreneurs locaux.

Les effets sur la redistribution ne seraient pas aussi bénéfiques quoique le niveau de formation requis et la rémunération versée soient plus élevée que le niveau local.

---

<sup>4</sup> Voir P.Giovanni et D. Urban, «Catching-up to foreign technology? Evidence on the «Veblen-Gerschenkron» effect of foreign investments, *Regional Science and Urban Economics*, Volume 36, Issue 1, January 2006, pp.72-98

<sup>5</sup> H. Sieber, *Locational Competition : A Neglected Paradigm in the international Division of Labor*, *World Economy*, Volume 29, Issue 2, Février 2006.

L'expérience du passé indique que le changement technologique a donné lieu à des augmentations de productivité et de revenu. L'externalisation est accompagnée d'adaptation industrielle et de changements dans la structure de l'emploi dont l'ampleur dans les pays d'origine de l'externalisation dépend du niveau d'innovation et de la rapidité avec laquelle les entreprises s'adapteront, ainsi que de la flexibilité du marché du travail et de la formation de la main d'œuvre. Les mutations occasionnées par l'externalisation seront perçues dans quelques années comme celles qui ont accompagné l'arrivée du commerce électronique.

Il incombe cependant à l'économiste de bien appliquer les enseignements de nos théories du commerce international, de l'investissement direct étranger, de la firme multinationale et de la croissance économique dans des modèles empiriques bien conçus pour éclairer l'ampleur et les effets de l'externalisation.