



HAL
open science

Caesar pontem fecit : formes, logiques et enjeux du faire faire

Bénédicte Grailles, Patrice Marcilloux

► **To cite this version:**

Bénédicte Grailles, Patrice Marcilloux. Caesar pontem fecit : formes, logiques et enjeux du faire faire. Caesar pontem fecit : formes, logiques et enjeux du faire faire, Mar 2006, Paris, France. halshs-00331878

HAL Id: halshs-00331878

<https://shs.hal.science/halshs-00331878>

Submitted on 20 Oct 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Caesar pontem fecit : formes, logiques et enjeux du faire faire

« Pour nous, la parole n'est pas nuisible à l'action, ce qui l'est, c'est de ne pas se renseigner par la parole avant de se lancer dans l'action. »

Périclès, Éloge des guerriers morts pendant la première année de la guerre du Péloponnèse.

Forgé dans les années 1980, pour désigner de nouvelles pratiques observées dans la gestion des entreprises, le néologisme « externalisation », qui commence à peine à acquérir droit de cité dans les dictionnaires courants, recouvre une réalité multiforme, difficile à cerner, notamment en raison de la charge symbolique qui s'y attache, dans le débat politique comme dans les relations entre partenaires sociaux. Certes chacun voit bien qu'il s'agit ici d'une modalité renouvelée du faire faire, faire faire par un tiers censé plus compétent ou plus disponible ou plus efficace que le donneur d'ordre. Où réside alors la nouveauté et en quoi est-elle porteuse d'enjeux inédits ? C'est à cette première question, déterminatrice de périmètre, que nous voudrions dans un premier temps tenter de répondre, tant pour le monde de l'entreprise que pour la sphère publique. Ces recherches de définition et de sens de la chose qui se cache sous le nouveau mot étant faites, nous aborderons la question des pratiques d'externalisation dans les métiers voisins du nôtre. Nous irons de ceux chez qui l'outsourcing – appellation anglaise de l'externalisation – est le plus développé et le mieux admis (les services de documentation) vers ceux où il fait débat voire polémique (les bibliothèques). Pour ce qui concerne le monde des archives, objet de la journée, nous contenterons de rappeler le cadre réglementaire dans lequel ces formules innovantes peuvent être déployées.

I. Dans l'entreprise : définition et mises en perspective

1. Le mot et la chose

Même dans le champ de l'entreprise où, le phénomène ayant une certaine ancienneté et ayant donc acquis une certaine maturité, l'on pourrait s'attendre à une certaine précision dans sa délimitation conceptuelle, les définitions proposées varient assez fortement. Pour les managers eux-mêmes, chez qui le concept est en vogue, il apparaît peu clair. Un sondage effectué à la fin de 1999 par Arthur Andersen et la Sofres sur un échantillon de 150 grandes entreprises et 50 PME en forte croissance révèle que l'externalisation est assimilée par les chefs d'entreprise à la sous-traitance dans 22 % des cas. Lorsque ce n'est pas le cas, les définitions spontanées demeurent floues : « se recentrer sur son métier de base » (11 %),

« faire faire ce que l'on pourrait faire » (9 %) ou « recourir à un spécialiste » (8 %)¹. Et si l'externalisation n'était qu'une manière plus moderne d'exprimer un phénomène qui ne serait en réalité que la sous-traitance ? Non, répondent la plupart des auteurs, tout en peinant à se justifier. Les uns évoquent un changement de nature et d'ampleur². De nature d'abord, car l'externalisation concerne des domaines très divers, notamment des activités de service, et plus seulement la production. D'ampleur également, car l'externalisation concerne la plupart des industries et des services et qu'elle est parfois devenue la règle, là où elle était jadis l'exception. L'externalisation ne serait alors qu'une sous-traitance accentuée et généralisée. D'autres préfèrent insister sur le mouvement qui est à l'œuvre dans l'externalisation, que vient souligner le suffixe -tion³. L'externalisation viserait donc des tâches qui ont été précédemment réalisées en interne ou que l'on s'attendrait à voir normalement réaliser en interne. D'autres encore mettent en avant la fréquence, dans l'externalisation, des transferts au prestataire d'actifs et de personnel, tout en reconnaissant que ce n'est pas toujours le cas⁴. D'autres enfin insistent sur le partenariat de longue durée qui s'instaure entre le donneur d'ordre et le prestataire. Finalement, il semble que la distinction principale entre la sous-traitance et l'externalisation réside dans les obligations fixées au prestataire. La sous-traitance implique une obligation de moyens : le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée. L'externalisation implique une obligation de résultat : le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée. Au total, nous proposons d'adopter la définition de J. Barthélémy : « Le fait de confier une activité *et son management* à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. »⁵

2. La chose et ses représentations

Le flou qui prévaut, y compris dans les esprits des managers, quant à la définition de l'externalisation doit nous inciter à une deuxième série de remarques inspirées par la distinction, usuelle en sciences humaines mais moins fréquente dans certains discours d'inspiration managériale, volontiers péremptoirs, entre la réalité d'un phénomène et la représentation, y compris par le biais de la production théorique, que s'en fait une collectivité humaine à un moment donné. Autrement dit, il y a le mot, la chose et les représentations de la chose. Les processus d'externalisation n'y échappent pas, à tous les niveaux.

La décision d'externalisation est généralement présentée comme le résultat d'un arbitrage rationnel entre ressources internes et ressources externes. L'externalisation est presque toujours donnée comme issue d'une volonté d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Diverses études montrent que parmi les bénéfices attendus par les entrepreneurs d'une opération d'externalisation la réduction des coûts de l'activité externalisée vient très largement en tête⁶. Nul doute, pourtant, que bien d'autres facteurs favorisent l'essor de l'externalisation. La pression de l'offre existe aussi, ici comme partout en économie. Si le développement du marché de la prestation d'externalisation répond à une demande des clients, il doit beaucoup aux prestataires eux-mêmes. La banalisation de l'externalisation de pans entiers de la fonction informatique s'explique aussi par la stratégie

¹. Jérôme Barthélémy, *Stratégies d'externalisation. Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Paris, Dunod, 2001, p. 5-6.

². Christian Marmuse, « Les enjeux de l'externalisation », *Petites affiches*, 9 décembre 1998, n° 147, p. 4-8.

³. Michel Germain, « Aspects juridiques de l'externalisation des activités d'entreprise », rapport de clôture, *Petites affiches*, 9 décembre 1998, n° 147, p. 45.

⁴. Philippe Delebecq, « Les contrats, vecteurs de l'externalisation », *Petites affiches*, 9 décembre 1998, n° 147, p. 9.

⁵. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 7-8.

⁶. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 51-52.

agressive des prestataires. Le marché de l'externalisation représente un axe de développement privilégié pour les prestataires situés dans des secteurs en faible croissance. C'est dans cet esprit qu'IBM a créé en 1989 IBM Global Services, filiale dédiée à l'externalisation. Le marché de l'externalisation se caractérise par l'émergence d'acteurs de plus en plus qualifiés, ouvrant la voie à des opérations d'externalisation de plus en plus globales.

Le rôle du mimétisme est tout aussi certain. On a pu démontrer que la fréquence des opérations d'externalisation avait très sensiblement augmenté à partir de septembre 1989. Il apparaît que la signature à cette date d'un contrat impliquant deux grandes entreprises renommées (Eastman Kodak comme client et IBM comme prestataire), portant sur un large périmètre d'activités informatiques et prévoyant des économies de coûts de l'ordre de 50 % a légitimé l'externalisation globale de l'activité informatique. Les entreprises ont considéré qu'une entreprise aussi prestigieuse que Kodak avait effectué une analyse complète avant de s'engager et que le verdict s'étant avéré positif l'externalisation devenait une alternative intéressante⁷.

L'omniprésence de la notion de « cœur de métier » dans le discours des managers mérite également d'être interrogée. Le critère de décision central en matière d'externalisation reposerait sur la distinction entre les activités qui font partie du cœur de métier et celles qui n'en font pas partie. Toutes les activités qui ne relèvent pas du cœur de métier peuvent être externalisées. L'externalisation des activités situées hors du « cœur de métier » offre la possibilité de réallouer les ressources financières économisées dans le « cœur de métier » de l'entreprise externalisatrice. Mais, malgré tous les efforts des sciences de gestion pour construire des approches objectives du « cœur de métier », cette notion reste très largement subjective. L'appartenance d'une activité au « cœur de métier » varie fortement d'une entreprise et d'un secteur d'activité à l'autre. Dans la plupart des cas, c'est la direction générale d'une entreprise qui détermine librement les activités qui font partie du cœur de métier, au risque, parfois, de la tautologie : les entreprises définissent souvent le « cœur de métier » comme les activités qui ne peuvent pas être externalisées ! On a pu montrer, aux États-Unis, que les entreprises dont le PDG utilise peu fréquemment les outils informatiques sont plus susceptibles que les autres de mener une opération d'externalisation de l'ensemble de leur activité informatique⁸. Dans ces conditions, les erreurs évitées de justesse ou les revirements contraints ne sont pas rares. Telle blanchisserie, pourtant en forte croissance, s'apprêtait à externaliser la livraison du linge qui, à l'analyse, se révèle être sa seule source d'avantage concurrentiel⁹. L'externalisation, puis la réinternalisation de l'entretien des chambres d'hôtel chez Novotel est également typique. En 1992, la chaîne hôtelière estime que son « cœur de métier » relève plus de la gestion de réservations que du nettoyage et externalise, à moindre coût, la fonction de nettoyage de ses chambres. Moins de deux ans après, la qualité du service fourni s'étant révélée en retrait par rapport à celle offerte par les services internes, Novotel se rend compte que le nettoyage, bien qu'étant une activité banalisée, fait partie de son « cœur de métier » et la réinternalise¹⁰.

Les risques d'une opération d'externalisation sont généralement sous-estimés par les entreprises. Les cas d'échec sont sous-représentés dans la littérature professionnelle : les entreprises qui ont connu l'échec lors d'une opération d'externalisation hésitent à communiquer sur le sujet ou le font sous couvert d'anonymat. L'échec d'une opération d'externalisation menée par une entreprise anonyme marque moins les esprits que le succès largement médiatisé de l'externalisation chez Kodak. Ces risques existent pourtant. Outre le risque social dont la FNAC a fait l'expérience à propos de son externalisation informatique en

⁷. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, op. cit., p. 32-37.

⁸. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, op. cit., p. 86-87.

⁹. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, op. cit., p. 88.

¹⁰. J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, op. cit., p. 59.

1996, ils tiennent principalement à la dépendance envers le prestataire et à la perte de savoir-faire. La dépendance est exacerbée par l'existence d'une forte concentration sur le marché des prestataires. Elle peut aller jusqu'à rendre impossible le changement de prestataire. En 1994, Blue Shield souhaite mettre fin à une relation d'externalisation de l'informatique vieille de 25 ans. Cette décision, pourtant fondée sur des critères rationnels – faiblesse de la performance et niveau élevé des tarifs du prestataire EDS, spécialiste de l'infogérance – est rapidement écartée. En effet, la direction de Blue Shield doit admettre qu'un nouveau prestataire mettrait trop de temps pour accumuler un savoir sur ses systèmes d'information comparable à celui dont dispose EDS¹¹. La dépendance est d'autant plus forte que l'activité externalisée est spécifique. La perte de savoir-faire est inévitable lorsqu'une opération d'externalisation comporte du transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Une étude menée sur l'externalisation de la chaîne logistique dans les entreprises industrielles en France a montré que 77 % des entreprises ne seraient plus capable de réintégrer ce qu'elles ont externalisé quelques années auparavant¹². Lorsque l'externalisation porte sur des activités de production, les conséquences d'une perte de savoir-faire peuvent être dramatiques. L'entreprise externalisatrice peut être purement exclue du marché. General Electric détenait 16 % du marché mondial des fours à micro-ondes en 1980. Pour tenir tête aux fabricants japonais, la firme externalise la production des modèles d'entrée de gamme auprès d'une petite entreprise coréenne sans expérience en la matière : Samsung. En 1985, General Electric se retire du marché du petit électroménager et Samsung devient le leader mondial des fours à micro-ondes : il avait su profiter de l'externalisation pour acquérir une expertise en matière de qualité, apprendre à connaître les besoins du consommateur américain, obtenir une crédibilité, conférée par son statut de sous-traitant de General Electric¹³. D'une manière générale, les coûts de transaction, c'est-à-dire l'ensemble des dépenses attachées à l'information et à la coordination d'activités distinctes, sont sous-estimés par les entreprises, alors qu'ils peuvent réduire à néant les économies obtenues par l'externalisation. Il s'agit ici non seulement de rechercher les partenaires, d'accéder au marché, mais encore de gérer l'ensemble des relations contractuelles liées à l'externalisation. Il est certain, par exemple, que le prestataire bénéficiaire d'une opération d'externalisation accède assez facilement à l'information formelle transmise par l'entreprise mais a du mal à bénéficier des informations qui circulaient dans l'infra-système de l'entreprise, fait des liens informels tissés par les salariés de l'entreprise¹⁴. À titre d'illustration Du Pont a dû mettre en place une équipe permanente de plus de 25 personnes pendant plusieurs mois pour préparer l'externalisation de son informatique auprès de CSC et d'Andersen Consulting. Plus de 300 autres employés sont intervenus ponctuellement, parmi lesquels des consultants et des juristes extérieurs¹⁵.

3. Singularités stratégiques

Ces quelques remarques amènent à penser que les logiques de maîtrise de coûts ne constituent sans doute pas le moteur unique des décisions d'externalisation. Assurément, derrière les objectifs de maîtrise des coûts, usuellement mis en avant, peuvent se cacher d'autres desseins, comme la création de valeur pour l'actionnaire, impératif bien connu comme conséquence de la mondialisation et de la libéralisation des marchés financiers, ou la restructuration complète d'une activité, un prestataire extérieur étant perçu comme plus efficace pour imposer des mesures impopulaires telles que la centralisation et la

¹¹ J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 60

¹² J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 61.

¹³ J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 61-62.

¹⁴ J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 58.

¹⁵ J. Barthélémy, *Stratégies d'externalisation...*, *op. cit.*, p. 91.

standardisation des fonctions de support. Au-delà, il a été avancé que l'efficacité opérationnelle ne constitue en rien une base pour la stratégie. « Plus les entreprises améliorent leurs performances, plus elles ont tendance à se ressembler. Plus les concurrents confient leurs activités à des tiers, souvent les mêmes, plus ces activités tendent à devenir génériques. »¹⁶ La compétition s'apparente dès lors à une guerre d'usure qui n'a pas d'issue : « La compétition sur l'efficacité opérationnelle finit par entraîner un nombre croissant d'entreprises dans le tourbillon d'une compétitivité mutuellement destructrice. » Si donc il y a lieu d'envisager la question de l'externalisation non comme une règle de bonne gouvernance mais de manière fondamentalement stratégique, alors force est d'admettre que c'est la singularité des choix stratégiques qui prime. On constate que des choix à contre-courant parviennent à créer des avantages concurrentiels durables. Ainsi, la compagnie aérienne American Airlines, contrairement à la plupart de ses concurrents qui ont largement externalisé l'informatique de leur système de réservation, tirait dans les années 1990 la moitié de ses profits précisément de son système de réservation, ouvert à d'autres compagnies. Nouvelles Frontières a décroché en 1997 la place de premier voyageur mondial en faisant le choix d'une intégration amont (compagnie aérienne Corsair, location de voitures, chaîne d'hôtels Palladiens) et en aval (distribution intégrée permettant d'économiser les deux tiers de la commission traditionnellement versée aux agents de voyage). « Si ces deux entreprises ont réussi par un choix d'internalisation, c'est bien pour profiter du fait que d'autres, leurs concurrents, avaient fait le choix de l'externalisation. »¹⁷

II. Dans la sphère publique : une question de gestion et non une question politique ?

1. Éléments d'identification

S'il existe des hésitations de définition de la notion d'externalisation dans la sphère de l'entreprise, il ne faut pas s'étonner que ces difficultés aillent en s'accroissant lorsque l'on passe à la sphère de l'administration. Les tentatives de définition se font d'ailleurs encore plus rares¹⁸. Là encore, l'affirmation de la nouveauté semble sujette à démentis. Malgré tous les discours sur le gonflement de l'État, il faut bien reconnaître que « la sphère publique ne s'est jamais conçue comme autosuffisante, mais s'est toujours préoccupée des moyens de se procurer en dehors d'elle-même, aux meilleures conditions, les biens et services qu'elle ne pouvait trouver en son sein »¹⁹. L'ancienneté du droit des marchés publics le prouve abondamment. Les régimes de concession de travaux et de services publics ont constitué tout au long du XIX^e siècle une modalité courante de l'association de personnes privées à l'action de l'administration, y compris pour des fonctions proches du cœur de ses missions. Et si l'externalisation n'était qu'une « simple resucée »²⁰ de formes juridiques pratiquées de longue date dans le secteur public : délégation de service public, techniques de financement privé d'équipements publics ? Certains font résider la nouveauté dans l'ampleur prise par le phénomène et sa diffusion à des services publics administratifs, notamment les plus régaliens d'entre eux, comme la défense, la police ou la justice²¹. Il est vrai que la défense, dans le

¹⁶. Michael Porter, « What is Strategy », *Harvard Business review*, novembre-décembre 1996, cité par C. Marmuse, « Les enjeux de l'externalisation », art. cité, p. 6.

¹⁷. C. Marmuse, « Les enjeux de l'externalisation », art. cité, p. 8.

¹⁸. Julien Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », *Les Cahiers de la fonction publique*, décembre 2005, p. 4.

¹⁹. J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 5-6.

²⁰. Jean-David Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », *Actualité juridique droit administratif*, 18 novembre 2002, p. 1214.

²¹. J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 6.

contexte de la professionnalisation des armées, est particulièrement en pointe sur ce thème. La loi de programmation militaire 2003-2008 prévoit d'accentuer la politique d'externalisation et y consacre environ 600 millions d'euros par an²². La notion même d'intervention d'un tiers, constitutive de l'externalisation, n'est pas d'évidence dans le secteur public. Il existe souvent, au sein d'une même collectivité publique, des degrés d'individualisation de certains services qui en font presque des formes d'externalisation. C'est l'avis du droit de la concurrence communautaire qui s'intéresse aux relations entre les différents services d'une même collectivité et n'hésite pas à y voir des « entreprises » lorsqu'ils exercent des activités de nature économique²³. Il en est ainsi des régies municipales dotées de l'autonomie financière qui disposent d'organes propres, d'une comptabilité individualisée et de règles de gestion spécifiques. Faut-il donc insister sur le caractère privé de l'opérateur à qui sont confiés l'activité ou le service externalisés ? Le risque est alors de faire de l'externalisation un simple avatar de la privatisation. Faut-il qualifier d'externalisation la création par l'État d'une structure de droit privé pour prendre en charge une activité qu'il exerçait jusque-là sous forme de régie²⁴ ? Nul ne songe non plus à réserver le concept d'externalisation aux formes de partenariat public-privé, tels les contrats de partenariat définis par l'ordonnance du 17 juin 2004. Ces derniers consistent à confier à une entreprise privée la conception, la réalisation, le financement, la maintenance ou la gestion de certains équipements publics ou investissements immatériels pour une période déterminée en échange d'une rémunération lissée sur la durée du contrat. Au final, ici comme dans le monde de l'entreprise, c'est bien la nature de la mission confiée à l'opérateur extérieur qui fait la différence entre l'externalisation et la délégation ou le marché public de service. Dans le cadre d'une externalisation la mission confiée a un caractère global et l'élément central en est le résultat²⁵.

2. « Cœur de métier » ou règle de droit ?

À l'image du monde de l'entreprise, il est courant aujourd'hui d'entendre les responsables administratifs employer l'expression « cœur de métier ». Ainsi, la loi de programmation militaire 2003-2008 affirme vouloir recourir à l'externalisation chaque fois « que le concours de partenaires extérieurs à l'administration permettra de bénéficier de compétences spécifiques qui ne correspondent pas au cœur des métiers de la défense ». C'est oublier un peu vite que la décision de recourir à l'externalisation est fortement encadrée, voire limitée par des dispositions de droit. Certes, le choix du mode de gestion du service public fait l'objet d'une liberté affirmée par le juge, qui se refuse avec constance à apprécier l'opportunité de ce choix. Mais, la liberté des personnes publiques est plus réduite que celle des personnes privées et se heurte à certaines limites. Dans un avis du 7 octobre 1986, le Conseil d'État a livré une synthèse de l'état du droit en la matière en indiquant que « le caractère administratif d'un service public n'interdit pas à la collectivité territoriale compétente d'en confier l'exécution à des personnes privées, sous réserve toutefois que le service ne soit pas au nombre de ceux qui, par leur nature ou par la volonté du législateur, ne peuvent être assurés que par la collectivité territoriale elle-même » ; faisant application de ces

²². J.-D. Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », art. cité, p. 1214. L'armée de l'air française a, depuis trois ans, commencé par confier au privé l'entretien des locaux et des espaces verts, le ramassage des ordures et le nettoyage des tenues. Des expérimentations sont en cours sur une dizaine de bases pour le transport du personnel et la maintenance de la bureautique, ainsi que pour le soutien du réseau informatique de l'état-major. L'armée de l'air a également concédé au secteur privé les opérations de maintenance sur ses petits avions de transport et devrait faire de même pour ses flottes d'avions-écoles.

²³. J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 5.

²⁴. Par exemple la restructuration de la direction des constructions navales transformée en société de droit privé à capitaux publics.

²⁵. J.-D. Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », art. cité, p. 1215.

principes au cas qui lui était soumis, il en déduit que, « en ce qui concerne le service des cantines scolaires [...], les communes ne peuvent confier à des personnes privées que la fourniture ou la préparation des repas, à l'exclusion des missions qui relèvent du service de l'enseignement public et, notamment, de la surveillance des élèves »²⁶.

Il existe donc un « noyau dur » de compétences sans lesquelles les collectivités publiques, vidées de leur substance, seraient privées de leur raison d'être. Contrairement à ce que d'aucuns prônent dans le monde de l'entreprise, la collectivité publique ne saurait devenir purement transactionnelle ou virtuelle. À la différence de la société, « sécable à l'infini », elle ne peut se résumer à un nœud de contrats²⁷. La jurisprudence du Conseil constitutionnel connaît depuis 1986 la notion de « service public constitutionnel » c'est-à-dire dont la nécessité découle de principes ou de règles de valeur constitutionnelle²⁸. Ainsi, l'intention du ministère de la Défense d'étendre sa politique d'externalisation aux télécommunications pose problèmes, étant donné le caractère stratégique de cette mission. Le service public de la défense fait en effet partie des services publics dont l'existence et le fonctionnement sont exigés par la Constitution et dont la délégation est interdite²⁹. Au titre des dispositions législatives s'opposant à l'externalisation, on peut citer le code de la santé publique qui interdit l'hébergement des malades dont l'état justifie une hospitalisation complète, seul pouvant être confié à un tiers l'hébergement purement hôtelier dépourvu de surveillance médicale, ou la loi du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire, confirmée par la loi d'orientation sur la justice du 9 septembre 2002, qui exclut l'externalisation des fonctions de surveillance³⁰.

Par ailleurs, les collectivités publiques n'ont pas, selon la formule consacrée, la compétence de leur compétence, c'est-à-dire qu'elles ne peuvent l'excéder mais pas davantage renoncer à l'exercer. Ainsi, la police du stationnement sur la voie publique appartient au maire et ne saurait être exercée que par des agents placés sous son autorité directe, ce qui fragilise les externalisations de la gestion du stationnement payant³¹. Le principe de libre administration des collectivités territoriales ne change rien à l'affaire. Leurs actions doivent impérativement s'inscrire dans le cadre légal en vigueur. Ainsi, la cour administrative d'appel de Nancy a condamné une initiative de la région Nord-Pas-de-Calais consistant à confier la gestion de son patrimoine immobilier à une régie personnalisée au motif que le code général des collectivités territoriales attribue au président du conseil régional une compétence exclusive en la matière³².

Ajoutons que, si l'externalisation nécessite la cession de biens et si ces biens font partie du domaine public, l'article 2 du code du domaine de l'État s'applique. Un déclassement peut certes être envisagé, mais il suppose une désaffectation du bien et il sera jugé illégal si le bien déclassé reste affecté à un usage ou un service public³³.

3. Une question politique

Le droit public protège donc en quelque sorte « les collectivités contre elles-mêmes, en leur interdisant d'externaliser certaines activités qui constituent leur raison d'être »³⁴. Certes, la frontière n'est jamais totalement étanche entre les services publics déléguables et les services publics non déléguables et des prestations peuvent toujours être détachées d'activités non

²⁶ J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 7.

²⁷ Michel Germain, art. cité, p. 47.

²⁸ J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 7.

²⁹ J.-D. Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », art. cité, p. 1215.

³⁰ J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 7.

³¹ J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 7.

³² J.-D. Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », art. cité, p. 1218.

³³ J.-D. Dreyfus, « L'externalisation, éléments de droit public », art. cité, p. 1216.

³⁴ J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 8.

déléguables, encore faut-il que leur détachabilité puisse être démontrée. Certes, le droit peut évoluer. Il reste que, tout autant que dans le monde de l'entreprise, il serait faux de faire de l'externalisation un simple instrument de recherche d'efficacité ou de réduction de coût, un pur moyen ne remettant en cause ni la mission ni la responsabilité finale. On a pu écrire que « la personne publique détient des pouvoirs qu'on pourrait qualifier de régaliens dont elle ne peut disposer librement, comme les particuliers le font de leurs droits ». Paradoxalement, « sa marge de liberté à l'égard de ses pouvoirs est inversement proportionnelle à l'importance et à la solennité de ceux-ci, ce qui s'explique par leur caractère de souveraineté qui en fait des "choses hors du commerce" »³⁵. Cela nous paraît suffire à contredire M. Gérard Gouzes, maire de Marmande, qui croyait pouvoir déclarer dans un récent numéro des *Cahiers de la fonction publique* que « l'externalisation est avant tout une question de gestion et non une question politique »³⁶. C'est au moins une question de droit : le ministère de l'Intérieur vient de l'apprendre à ses dépens dans l'affaire de l'impression des passeports biométriques³⁷.

III. Des regrets au débat : les pratiques d'externalisation dans les métiers de l'information

1. Dans les services de documentation

Constatant que les pratiques d'externalisation des services de documentation étaient mal connus, un groupe de travail de la délégation Rhône-Alpes Lyon de l'Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) a proposé en 2002 de lancer une enquête nationale auprès des services de documentation adhérents. Il s'agit, semble-t-il, de la première enquête réalisée en France sur ce sujet. Environ 3 000 questionnaires ont été envoyés aux adhérents de l'ADBS ; 373 (12,5 %) questionnaires exploitables ont été retournés dans les délais. Les questionnaires retournés correspondent globalement à la population de départ tant en termes de statut (38,3 % de secteur privé, 47,2 % de secteur public, 14,5 % de secteur associatif), que de taille ou de niveau d'activité. Les résultats, publiés sous une première forme en décembre 2003 dans la revue *Documentaliste, sciences de l'information*, puis dans un ouvrage édité par l'ADBS³⁸, permettent d'avancer quelques conclusions. L'échantillon se répartit approximativement pour moitié entre ceux qui externalisent une ou plusieurs fonctions (43,4 %) et ceux qui gèrent tout en interne (56,6 %). L'enquête confirme une évidence attendue : les services de documentation du secteur privé externalisent significativement plus que ceux du secteur public. Plus de la moitié des services du privé (58,7 %) externalisent au moins une fonction documentaire alors que moins de 40 % seulement des services des autres secteurs pratiquent l'externalisation. L'enquête révèle aussi la relative variété des fonctions externalisées. En première approche, on peut dire que toutes les activités peuvent être sous-traitées. On trouve en effet des réponses positives tant pour des activités relevant de la chaîne documentaire (bulletinage, alimentation et mise à jour de bases de données, catalogage et indexation, recherche de documents, gestion de périodiques) que de la fabrication de produits et services (traduction, revue de sommaires, revue de presse, dossiers ou synthèses documentaires, veille documentaire, gestion de site internet ou intranet) ou de la gestion matérielle des ressources documentaires (microfilmage, numérisation, reliure,

³⁵. Dominique Pouyaud cité par J. Boucher, « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », art. cité, p. 7.

³⁶. *Cahiers de la fonction publique*, décembre 2005, p. 10.

³⁷. Décision du Conseil d'État du 3 mars 2006 rejetant la requête introduite par la société Oberthur et confirmant l'interprétation par le tribunal administratif de Paris de la loi du 31 décembre 1993 sur les prérogatives de l'Imprimerie nationale.

³⁸. *Externalisation et sous-traitance. État des lieux et perspectives*, Paris, ADBS éditions, 2004, 278 p.

classement, gestion des archives³⁹). Le développement, depuis les années quatre-vingt-dix, des documentalistes indépendants comme nouveaux acteurs de la sous-traitance documentaire vient, en contrepoint, valider cette première impression de dispersion des fonctions externalisées. Mais, cette vision est fortement corrigée par la nette prédominance dans les fonctions externalisée (près de la moitié des services externalisateurs) de la gestion des périodiques qui, historiquement, a initié les pratiques d'externalisation dans les services de documentation, la délégation de la gestion des abonnements existant avant même que l'on parle d'externalisation. Pour le reste, on note une tendance à l'externalisation des activités de back-office (gestion des ressources et des systèmes documentaires), les services semblant situer leur cœur de métier plutôt du côté du front-office (réalisation de prestations pour les utilisateurs), traduisant une tension classique dans les métiers de la documentation. Enfin, l'enquête révèle que les services de documentation pratiquant l'externalisation éprouvent un sentiment de dépossession, de perte de savoir-faire, d'appauvrissement de l'activité ou perçoivent un risque de perte de contrôle des prestations servies aux utilisateurs, sans pour autant que ce sentiment soit aussi dominant qu'on aurait pu le penser a priori. Il est néanmoins significatif que les commentaires libres, spontanément apportés par certains répondants, concernent quasiment tous ce point : « On externalise de plus en plus. Vers la fin des services documentation ? Une partie aux services généraux, l'autre à la direction de la stratégie ? [...] Après la sécurité, le restaurant d'entreprise, la chasse est lancée vers les services administratifs : comptabilité, documentation, etc. »⁴⁰

2. Dans les bibliothèques

Le monde des bibliothèques pratique, d'une certaine manière, l'externalisation depuis longtemps. La Bibliothèque du Congrès américain a commencé dès 1901 à vendre ses notices de catalogue, et on peut par ailleurs légitimement considérer que les services bibliographiques nationaux représentent la plus réussie des opérations de sous-traitance de tâches, en principe effectuées individuellement par chaque bibliothèque. Si l'on se place à l'échelon international, on constate que, aujourd'hui, tout peut être sous-traité. Ainsi, en 1997, le Bureau de la sécurité des transports du Canada, dont la bibliothèque ne comptait plus de bibliothécaire, décide d'externaliser tous les services de la bibliothèque, y compris sa gestion. L'expérience a été jugée viable : elle constitue, pour le Conseil du trésor, une initiative innovante et une pratique exemplaire dont d'autres organismes devraient s'inspirer⁴¹. La désintégration verticale des structures est en vogue en Grande-Bretagne où le Department of National Heritage a passé commande en février 1994 d'un rapport sur l'opportunité d'une sous-traitance des services des bibliothèques de lecture publique. La conclusion fut pour le moins circonspecte, et sans doute décevante pour les commanditaires⁴². La sous-traitance du développement des collections, tant au niveau du choix que des acquisitions elles-mêmes, existe aux États-Unis, où elle a divisé le monde des bibliothèques. En février 1995, la direction des bibliothèques publiques de l'État de Hawaï, confrontée à des réductions budgétaires drastiques, décide de confier en sous-traitance le développement des fonds d'ouvrages des bibliothèques de l'État à la société Baker et Taylor. Bart Kane, concepteur du désormais fameux « projet Hawaï », soutient alors l'idée que le rôle de médiateur documentaire est plus important pour le bibliothécaire que le choix des ouvrages. Il affirme même que l'externalisation de l'enrichissement des fonds permet d'atteindre un meilleur taux

³⁹. Nous suivons la catégorisation de l'ADBS !

⁴⁰. *Externalisation et sous-traitance...*, *op. cit.*, p. 49.

⁴¹. *Externalisation et sous-traitance...*, *op. cit.*, p. 199.

⁴². Françoise Benhamou, « Les modèles économiques du service public », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, n° 6, p. 33.

de livres empruntés⁴³. Malgré la virulence des débats provoqués au sein de l'American Library Association, l'expérience n'est pas isolée. Le conseil d'administration de l'université de New York (CUNY) a imposé la centralisation du traitement des documents des dix-neuf bibliothèques de collèges pour réaliser des économies, réduire le personnel des services techniques et négocier de meilleures remises avec les fournisseurs. Après discussions, négociations, intervention d'un cabinet de consultants pour comparer les coûts de traitement entre les solutions interne et externe (7,50 dollars par volume en interne, la moitié en sous-traitance), la décision a finalement été prise non seulement de centraliser mais de sous-traiter.

Le catalogage est, lui, plus largement sous-traité. L'opposition systématique à l'externalisation du catalogage n'est plus de mise. En 1999, 84,5 % des bibliothèques universitaires américaines utilisaient des sociétés de services pour le catalogage dérivé et 67 % pour le catalogage original. Les employés de ces sociétés font la partie la moins gratifiante du travail, tandis que les bibliothécaires titulaires s'occupent des problèmes catalographiques les plus complexes et du contrôle qualité. Au Québec, où l'on parle d'impartition et non d'externalisation, l'externalisation du traitement documentaire des acquisitions est généralisée. Les bibliothèques demandent également souvent aux prestataires d'apposer les cotes, les codes à barres, les bandes antivols etc. Cette situation fait apparaître des problématiques d'un genre nouveau : par exemple, une éventuelle simplification des normes à l'usage des « paraprofessionnels non experts »⁴⁴.

En France, une enquête menée en 2001 auprès de 352 bibliothèques municipales (145 réponses exploitables) montre que l'externalisation reste méconnue voire rejetée⁴⁵. 38 % des bibliothèques enquêtées avouent une externalisation au moins, encore faut-il préciser que ce chiffre inclut la sous-traitance, ancienne, de tâches matérielles comme la reliure ou plus récente comme la numérisation et que la récupération de notices bibliographiques n'est pas perçue comme une pratique d'externalisation par la plupart des professionnels. Pour la totalité des responsables de bibliothèques enquêtées, il demeure inconcevable de sous-traiter le choix des livres ou des titres de périodiques à acquérir. L'enquête montre un seul cas de recours à l'externalisation pour la constitution des collections, dans le cas d'une ouverture de médiathèque et pour le seul fonds audiovisuel. Une majorité de professionnels déclarent leur opposition à ce type de démarche, soulignant que la sous-traitance ne présente que rarement un gain de temps ou un allègement du travail : « on a quand même beaucoup corrigé et c'était infernal »⁴⁶. L'externalisation est souvent perçue comme la cause de suppression de postes, de dégradation de la qualité du travail et d'augmentation des coûts. Les risques de démotivation des personnels sont également fréquemment évoqués. Au total, les notations libres de nature idéologique sont nombreuses : « redoutable, négatif, dangereux, extrêmement dangereux, impossible, jeu de crétins, pas très sain »⁴⁷.

3. Dans les archives

Concernant le monde des archives, deux remarques préalables peuvent être faites. En premier lieu, dans le secteur privé, l'externalisation complète de la fonction archives est parfaitement envisageable, contrairement aux administrations, établissements et collectivités publics. Ensuite, pour les archives publiques, les textes réglementaires ont principalement

⁴³. Bart Kane, Patricia Wallace, « L'“outsourcing” en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1999, n° 2, p. 86.

⁴⁴. Carlo Revelli, « L'assassinat des catalogueurs », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n° 4, p. 13-19.

⁴⁵. Latifa Liman, *La régulation économique des bibliothèques : le cas de la lecture publique*, thèse ès sciences de l'information et de la communication, université Lumière Lyon II, 2004.

⁴⁶. *Externalisation et sous-traitance...*, *op. cit.*, p. 241.

⁴⁷. *Externalisations et sous-traitance...*, *op. cit.*, p. 234.

jusqu'à présent pris en compte l'externalisation du seul stockage, passant sous silence d'autres types de prestation, comme la rédaction de tableau de gestion ou d'instrument de recherches.

Plusieurs textes régissent l'externalisation du stockage. Le décret n° 79-1037 du 3 décembre 1979 relatif à la compétence des services d'archives publics et à la coopération entre les administrations pour la collecte, la conservation et la communication des archives publiques, vise les archives des administrations centrales, des services déconcentrés de l'État et des établissements publics. Il précise en son article 13 que : « La conservation des archives intermédiaires peut être assurée dans des dépôts spéciaux, dits dépôts de préarchivage, gérés par la direction des Archives de France ou placés sous son contrôle. À défaut de préarchivage, les archives intermédiaires sont conservées soit dans les locaux de leur service, établissement ou organisme d'origine, sous le contrôle de la direction des Archives de France, soit dans les dépôts d'archives relevant de la direction des Archives de France. » Le sort des archives des collectivités territoriales et des établissements publics hospitaliers est réglé par d'autres textes. L'article 4 du décret n° 88-849 du 28 juillet 1988 relatif au contrôle scientifique et technique de l'État sur les archives des collectivités territoriales, repris à l'article R. 1421-4 du Code général des collectivités territoriales, prévoit expressément que la conservation des archives des collectivités territoriales doit toujours être effectuée « dans un bâtiment public ». L'article 7 du règlement des archives hospitalières annexé à l'arrêté du 11 mars 1968 stipule que la totalité des archives doit être conservée au « siège de l'établissement. ».

L'obligation pour les administrations centrales, les services déconcentrés de l'État et les établissements publics de conserver les archives intermédiaires dans les services ou dans des dépôts de préarchivage a été adaptée en 1997 à la réalité des pratiques par la publication d'une circulaire conjointe des ministères de l'Intérieur et de la Culture relativement contraignante, la circulaire AD 97-1 et Nor/int/a/97/00012/c du 16 janvier 1997 relative aux relations des administrations et des organismes publics avec les sociétés d'archivage privées pour la conservation d'archives publiques destinées à l'élimination. Ce texte autorise une externalisation restreinte, suggère un cadre de relation et précise l'exercice du contrôle scientifique et technique. La démarche préconisée est dès lors la suivante. La direction des Archives de France, ou son représentant, valide les clauses administratives et techniques d'un marché d'externalisation par la délivrance d'une autorisation préalable. Elle vérifie que le cahier des charges respecte un certain nombre de principes fondamentaux. La société privée doit reconnaître le caractère public des archives donc leur imprescriptibilité, l'obligation de restitution et la mise en œuvre du contrôle scientifique et technique. Le droit d'accès de l'administration des archives est permanent et sans réserves. Seuls les documents éliminables à terme peuvent être confiés et la liste desdits documents est soumise au visa de l'administration des archives. Les archives ne peuvent être stockées en dehors du territoire national. Les locaux doivent disposer d'un minimum de garanties (alarme anti-intrusion, extincteurs, éclairage naturel limité, ventilation). Des procédures de confidentialité doivent être instaurées : seules les personnes habilitées par le service producteur peuvent demander communication des documents ; le personnel de la société est soumis au secret professionnel ; la société doit faire parvenir, le cas échéant et après visa d'élimination, un certificat de destruction. L'externalisation du stockage est donc autorisée, mais fortement encadrée. La circulaire du Premier Ministre du 2 novembre 2001 a rappelé et confirmé cette procédure : « En l'absence de local administratif permettant la conservation sur place des archives intermédiaires, il est possible sous réserve de l'accord du service d'archives public compétent de recourir, pour les seules archives intermédiaires destinées à être ultérieurement détruites, à des sociétés privées offrant des prestations de stockage. »

Notons que la question du stockage est aujourd'hui profondément renouvelée : à côté des archives papier, que penser de l'hébergement des données informatiques ? Cette question et celle conjointe des plates-formes d'archivage électronique seront évoquées par Olivier de

Solan. Nous ne ferons donc que les effleurer en signalant le décret n° 2006-6 du 4 janvier 2006 qui porte sur l'hébergement des données de santé, modifie le Code de la santé publique et définit dans quel cadre s'effectue cette forme de stockage. Les articles R 1111-9 à 16 du Code définissent une procédure de délivrance d'agrément par le ministre de la Santé après avis de la Commission nationale de l'informatique et des libertés et d'un comité d'agrément qui ne comprend pas de personne qualifiée en matière d'archivage. L'article R 1111-14 définit les règles en terme de sécurité, confidentialité et pérennité des informations. Nouvel avatar de la question du stockage, nul doute que des textes viendront compléter ces questions d'hébergement de données informatiques.

En dehors du stockage, la fonction archives a-t-elle fait l'objet d'autres dispositions réglementaires ? La circulaire de 1997 annonçait une circulaire ultérieure concernant le classement et la gestion des archives courantes par des prestataires privés. Cette question est en fait abordée dans la circulaire du Premier Ministre du 2 novembre 2001. Cette circulaire envisage le recours à des prestataires privés d'une manière large : « pour tout ou partie de la gestion des archives courantes ou intermédiaires ». Le garde-fou est le suivant : le service d'archives public compétent est « seul habilité à juger de la compatibilité des prestations proposées avec la législation et la réglementation sur les archives, notamment en ce qui concerne les durées de conservation et de communicabilité des documents ». On voit tout l'ambiguïté de ce texte qui impose d'un côté l'identification d'une fonction archives en charge des archives dites courantes et intermédiaires au sein des administrations centrales, des services déconcentrés de l'État et des établissements publics, fonction conçue de manière large⁴⁸, et, en même temps, conçoit l'éventualité de l'externalisation complète de cette fonction. Au fond, ce qui apparaît à la lecture de ce texte, c'est que le contrôle scientifique et technique doit permettre de régler les relations entre prestataires et services en charge des archives courantes et intermédiaires. Le Code général des collectivités territoriales reprend en son article R. 1421-1 l'article 1 du décret de 1988 qui propose la définition suivante : le contrôle scientifique et technique « porte sur les conditions de gestion, de collecte, de tri, d'élimination des documents courants, intermédiaires et définitifs et sur le traitement, le classement, la conservation et la communication des archives. Il est destiné à assurer la sécurité des documents, le respect de l'unité des fonds et de leur structure organique, la qualité scientifique et technique des instruments de recherche la compatibilité des systèmes de traitement, la mise en valeur du patrimoine archivistique. Il s'exerce sur pièces ou sur place. »

Peut-on dire pour autant que l'on peut tout externaliser ? Sans être juriste spécialiste de droit public, on peut peut-être s'accorder sur les constats suivants. L'externalisation complète de la fonction archives semble impossible dans les collectivités territoriales. Elle représente en effet une compétence et une dépense obligatoires (articles L. 1421-1 et 3, L. 2321-2 du Code général des collectivités territoriales, articles L. 212-6 à 8 du Code du patrimoine). Au-delà, elle ne paraît pas non plus envisageable pour la sphère administrative dans son ensemble, l'existence d'un service public des archives tirant sa source des textes constitutionnels. La déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789, en son article 15, impose que « Tout citoyen a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. », principe réaffirmé dans les préambules des constitutions du 27 octobre 1946

48. La circulaire attribue aux agents en charge de cette fonction les tâches de collecte et de récolement des archives intermédiaires, de « rassemblement dans un local ». Elle leur confie aussi une mission de veille sur les conditions de production et de gestion des archives courantes ainsi qu'un rôle en matière de sensibilisation et de formation des personnels. À eux aussi d'assurer les communications aux services producteurs, l'application des règles de communicabilité et l'instruction des dérogations. En tant que correspondants permanents de l'administration des archives (archives nationales ou départementales), ils veillent à l'application des tableaux de gestion ou de tri et d'élimination qu'ils contribuent à élaborer et garantissent les procédures en matière de visa d'élimination. Ils sont également garants des procédures qui permettent d'identifier et d'authentifier les documents, y compris numériques.

et du 4 octobre 1958. Il n'en reste pas moins vrai, qu'en matière d'archives courantes et intermédiaires, le traitement, le classement, la conservation peuvent être externalisés, sous réserve du contrôle scientifique et technique de l'administration des archives. La question se révèle plus complexe pour les archives définitives. On sait déjà que la conservation ne peut faire l'objet d'aucune externalisation, même si la question des données électroniques ne semble pas entièrement tranchée. En revanche, le traitement semble pouvoir faire l'objet de marchés avec des prestataires, sous réserve des questions liées à la confidentialité des informations. La communication, quant à elle, et a fortiori l'instruction des dérogations et la surveillance des salles de lecture, paraissent devoir rester du ressort d'agents de la fonction publique. Au final, seule la fonction régaliennne qu'est le contrôle scientifique et technique n'est, à coup sûr, juridiquement pas externalisable.

Flou conceptuel, risques certains de dépendance ou de perte de savoir-faire, irréversibilité quasi-totale, ampleur des problèmes juridiques : assurément l'externalisation n'est pas un sujet neutre. Le thème est associé à l'évidence à un ensemble de problématiques plus larges : place de nos métiers dans les organisations, publiques ou privées, qui les abritent ; image de ces métiers ; définition de leur périmètre de compétences et de missions ; accrochage de ces missions aux besoins sociaux fondamentaux. Il est impossible de traiter par l'ignorance ou le mépris une pratique qui concerne aujourd'hui la majorité des entreprises et qui s'est introduite sans retour envisageable dans la sphère publique. Il serait, en revanche, suicidaire, par crainte des accusations d'idéologie ou de corporatisme, de se laisser aller à une approche dangereusement banalisée, gestionnaire ou purement organisationnelle de ce type de défi. Nous avons certes l'obligation de ne rien ignorer de ce qui se fait de nouveau en termes de gestion et de rationalisation de l'emploi de la ressource publique ; nous avons assurément le devoir d'y puiser tout ce qui peut nous aider à améliorer le service rendu au public, qui, en définitive, est la mesure de toutes choses. Mais, nous avons aussi le droit de dénoncer la sécheresse d'approches étroitement financières ou quantitatives qui méconnaissent la variété des impacts de l'action publique⁴⁹ : « Souscrire de façon toute superstitieuse à la supériorité des faits sur les idées, voilà le mal dont souffre l'homme éclairé. »⁵⁰

Bénédicte Grailles
Maîtresse de conférences en archivistique
Université d'Angers- CERHIO UMR 6258

Patrice Marcilloux
Maître de conférences en archivistique
Université d'Angers- CERHIO UMR 6258

Texte prononcé le 21 mars 2006 à l'occasion de la journée d'étude annuelle organisée par l'Association des archivistes français (AAF) sur L'Externalisation de la fonction archives : état des lieux.

⁴⁹. Danièle Lamarque, « Bibliothèques et service public », Anne Kupiec, sous la dir., *Bibliothèques et évaluation*, Paris, Cercle de la librairie, 1994, p. 41.

⁵⁰. George Steiner, *Le Château de Barbe-Bleue : notes pour une redéfinition de la culture*, Paris, Gallimard, 1973, p. 153.

Orientation bibliographique

- « Aspects juridiques de l'externalisation des activités d'entreprise », *Petites affiches*, 9 décembre 1998, n° 147, p. 2-48.
- Association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), *Externalisation et sous-traitance. État des lieux et perspectives*, Paris, ADBS éditions, 2004, 278 p.
- BARTHÉLÉMY (Jérôme), « Le métier au cœur de l'externalisation », *Expansion management Review*, mars 2000, n° 96, p. 91-98.
- BARTHÉLÉMY (Jérôme), *Stratégies d'externalisation. Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Paris, Dunod, 2001, 168 p.
- BARTHÉLÉMY (Jérôme), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, juillet-août 2004, n° 151, p. 9-30.
- BENHAMOU (Françoise), « Les modèles économiques du service public », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, n° 6, p. 31-34.
- BÉRARD (Raymond), « Les bibliothèques universitaires américaines : exemple ou modèle ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1998, n° 6, p. 16-24.
- BOUCHER (Julien), « Le droit public à l'épreuve de l'externalisation », *Les Cahiers de la fonction publique*, décembre 2005, p. 4-9.
- BRUTÉ DE RÉMUR (François), *Le Facilities management et le droit : la gestion externe de l'informatique et des télécommunications*, Paris, Hermès, 2^e édition, 1994, 236 p.
- CHAMPENOIS (Alain), *Infogérance : externalisation des systèmes d'information*, Paris, Dunod, 2^e édition, 1999, XIII-282 p.
- DELOUVIN (Patrick), « L'Europe : vers une externalisation des procédures d'asile », *Hommes et migrations*, mai-juin 2003, n° 1243, p. 88-93.
- DÉRIEZ (René), GIAPPICONI (Thierry), « Analyser et comparer les coûts du catalogage », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 39, n° 6, 1994.
- DESREUMAUX (Alain), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février 1996, n° 107, p. 86-108.
- DREYFUS (Jean-David), « L'externalisation, éléments de droit public », *Actualité juridique droit administratif*, 18 novembre 2002, p. 1214-1218.
- HARRIS (Georges), « Évolution du catalogage aux États-Unis : évaluation des coûts », *Bulletin des bibliothèques de France*, n° 4, 1989, p. 340-351.
- HUGUENET (Sophie), *Droit d'asile : le projet britannique d'externalisation*, Paris, L'Harmattan, 2004, 121 p.
- KANE (Bart), WALLACE (Patricia), « L'“outsourcing” en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions », *Bulletin des bibliothèques de France*, 1999, n° 2, p. 83-87
- KOENIG (Gérard), sous la dir., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle*, Paris, Economica, 1999, 255 p.
- « La sous-traitance dans les centres de documentation », *Archimag*, juillet-août 1997, n° 106, p. 35-37.
- « L'externalisation dans les services documentation : premiers résultats d'une enquête nationale », *Documentaliste Sciences de l'information*, 2003, vol. 40, n° 6, p. 370-375.
- LIMAN (Latifa), *La régulation économique des bibliothèques : le cas de la lecture publique*, thèse ès sciences de l'information et de la communication, université Lumière Lyon II, 2004.
- « Passionnément ou pas du tout... l'externalisation », *Archimag*, juillet-août 2004, n° 176, p. 19-29.
- MULGAN (Richard G.), « L'externalisation et les valeurs du service public : l'expérience australienne », *Revue internationale des sciences administratives*, mars 2005, vol. 71, n° 1, p. 55-71.

- RENARD (Isabelle), *Externaliser, pourquoi, comment ?*, Paris, Éditions d'organisation, 2003, VI-150 p.
- REVELLI (Carlo), « L'assassinat des catalogueurs », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2005, n° 4, p. 13-19.
- SALAÛN (Jean-Michel), sous la dir., *Économie et bibliothèques*, Paris, Cercle de la librairie, 1997, 234 p.
- VOISIN (Arnaud), « Le développement du recours de l'externalisation au sein de la défense », *Politiques et management public*, mars 2002, vol. 20, n° 1, p. 179-196.
- WILLCOCKS (Leslie), « L'externalisation maîtrisée des systèmes d'information », dans *L'Art de l'entreprise globale*, Paris, Village mondial, 1999, p. 102-107.