

# LA PROBLEMATIQUE DE L'IMPARTITION

« ....Nous devons prendre au sérieux le contact avec l'autre, parce qu'il se trouve toujours des situations où nous n'avons pas raison, où nous ne finirons pas par avoir raison. A travers un contact avec l'autre, nous nous élevons au-dessus de l'étroitesse de notre propre assurance de savoir, un nouvel horizon s'ouvre vers l'inconnu. Ceci advient dans tout dialogue authentique. Nous nous rapprochons de la vérité parce que nous ne cherchons pas à nous faire valoir ».

Gadamer (traduit en 1996).

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats ressortis des 46 entretiens réalisés ainsi que ceux issus de l'analyse des données quantitatives, tout en mettant en parallèle ces résultats avec les apports de la littérature. Il s'intéressera aux deux premières interrogations de la problématique à savoir le « pourquoi » et le « quoi » de l'impartition de la R&D, en se concentrant sur la firme comme unité d'analyse.

Après une précision conceptuelle qui permettra de définir précisément le phénomène observé et de mettre en avant les caractéristiques propres à chaque relation présentée, la deuxième section s'intéressera aux raisons qui conduisent une entreprise à déléguer un projet de R&D, aux freins qui limitent le recours à un prestataire extérieur et aux projets qui peuvent être impartis. Dans la troisième section, les acteurs en présence seront étudiés. Le fait de définir le projet délégué et le prestataire permet de caractériser le phénomène observé (deuxième question de la problématique : quels sont les paramètres caractérisant l'impartition ?)

Le troisième temps de cette partie tendra à étudier les formes contractuelles de ce phénomène (c'est également une caractéristique de l'impartition tout en entrant dans la gestion de la relation (3<sup>ème</sup> question de la problématique)). Certains aspects notamment relationnels seront abordés de manière succincte, ils seront analysés dans le chapitre suivant.

## Section 1. Précisions conceptuelles

Avant d'aborder une recherche, il faut en définir précisément les concepts. « Le concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais une façon de concevoir. Il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes » (Grawitz, 1993, p332). Dans une recherche qualitative, et encore plus lorsque la recherche est exploratoire, il est fréquent de se contenter de concepts imprécis, il est donc encore plus important de définir ce dont il s'agit. Cette section se concentrera sur les deux concepts principaux de la recherche, à savoir l'externalisation adaptée à l'activité étudiée et la R&D.

## 1. Une taxonomie des relations

Au cours des entretiens et comme souligné dans l'étude pilote, le concept d'externalisation, lorsqu'on s'intéresse au cas particulier de la R&D, n'est pas clairement précisé et utilisé. Plusieurs termes sont employés : externalisation, collaboration, partenariat, sous-traitance... sans différenciation précise. Cependant, certaines caractéristiques et distinctions semblent implicitement établies. L'abus de langage est très courant dans la pratique, on emploie un terme à la place d'un autre considérant que les nuances et les différences ne sont que des points de détail, alors qu'au contraire les caractéristiques propres à chaque concept permettent d'en cerner les frontières et ainsi de comprendre le phénomène qu'il représente, de le mettre en perspective et d'en expliquer le comportement. Aussi, il est indispensable, avant de commencer à observer le phénomène et de tenter de le comprendre, de le définir précisément. Glaser (1978) précise d'ailleurs qu'une théorie ne peut être bien développée que lorsque les concepts sont clairement définis, en fonction de leurs propriétés et de leurs dimensions spécifiques.

La délégation de projets de R&D à un prestataire extérieur, qui pourrait se résumer à une relation client-prestataire, est en général nommée *outsourcing*<sup>39</sup> dans la littérature anglo-saxonne mais plusieurs termes sont utilisés dans la littérature francophone. Le terme utilisé au début de l'investigation empirique était l'externalisation mais l'étude pilote a mis en avant un amalgame entre les termes de sous-traitance, d'externalisation et de partenariat : L1 a parlé de collaboration, coopération, partenariat, prestation, S1 a employé indifféremment les termes d'externalisation et de sous-traitance et E2 a mélangé les termes de prestataire et de partenaire. Les nouveaux entretiens ont renforcé cette interrogation : qu'entend-on par externalisation dans le cas de la R&D ? Quel concept semble le mieux approprié au phénomène étudié ? Après avoir apporté une définition issue des travaux académiques des trois termes mobilisés par les interviewés, une typologie des différentes formes de relations client-prestataire existantes pour l'activité de R&D sera présentée.

---

<sup>39</sup> Fontaine (2002) précise que « littéralement, « outsourcing » signifie trouver une « source » à l'extérieur ».

### 1.1. Distinction de trois types de relations interorganisations: externalisation, sous-traitance et partenariat.

L'externalisation est un phénomène répandu, puisque environ 65% des entreprises françaises y ont recours<sup>40</sup>. Mais le concept est encore flou (Barthélemy, 2001), il est notamment souvent assimilé à la sous-traitance<sup>41</sup>.

#### 1.1.1. Externalisation : une question de définitions

La définition de Lacity et Hirscheim de 1993 (p74) sert généralement de référence pour les travaux portant sur l'externalisation : « dans sa forme la plus basique [l'externalisation] peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne », ils ajoutent que l'externalisation « se caractérise aujourd'hui par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et profits ». De nombreux auteurs apportent leur propre définition. Par exemple, Barthélemy (2001, p7) définit l'externalisation comme « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne », il ajoute qu'une « opération d'externalisation peut s'accompagner du transfert de personnel et d'équipement vers le fournisseur ou le prestataire ». Quélin (2003, p16) intègre dans sa définition les notions de durée et de contrat : « l'externalisation peut être définie comme le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines. L'externalisation intègre aussi le fait que confier, sur le moyen terme, à un prestataire une activité jusqu'alors interne, s'inscrit dans la durée. Elle s'inscrit dans un cadre contractuel ». Fimbel (2003a, p28), quant à lui, se réfère à la définition proposée par l'AFNOR<sup>42</sup> en 1995 : « l'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis ». La charte de

---

<sup>40</sup> Baromètre Outsourcing 2005, Ernst and Young

<sup>41</sup> Le baromètre Outsourcing de 2001 précise que 24% des personnes interrogées assimilent l'externalisation à de la sous-traitance (ce pourcentage a certes évolué depuis 2001, les personnes interrogées définissent plus précisément l'externalisation)

l'externalisation réalisée par l'Institut Esprit Service en 2000 ajoute une notion de conformité de la prestation : « L'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle. Celui-ci fournit alors la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés »<sup>43</sup>.

De ces définitions, cinq caractéristiques de l'externalisation peuvent être mises en évidence :

- l'activité confiée à un tiers était précédemment réalisée à l'interne
- l'externalisation s'accompagne, généralement, d'un transfert de matériel et de personnel
- le recours au prestataire s'étend sur plusieurs années
- le prestataire assure le management de l'activité
- l'externalisation est régie par un contrat qui stipule les obligations du prestataire.

La confusion entre externalisation et sous-traitance est encore fortement présente dans l'esprit d'un dirigeant, non pas qu'il ne distingue pas de différences entre les deux termes mais par facilité et par effet de mode, il préfère employer le terme externalisation, considérant comme péjoratif de sous-traiter surtout lorsqu'on s'intéresse à une activité aussi stratégique que la R&D. Aussi, la clarification des termes employés commencera par une distinction entre sous-traitance et externalisation.

#### 1.1.2. Différences explicatives entre externalisation et sous-traitance

L'article 1<sup>er</sup> de la loi 75-1334 du 31 décembre 1975 définit la sous-traitance comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. ».

Fontaine (2002, p11) estime que l'élément principal de distinction entre l'externalisation et la sous-traitance vient du fait que cette dernière relève de la catégorie des sous-contrats. En

---

<sup>42</sup> Association Française de NORmalisation

<sup>43</sup> Charte de l'externalisation du Comité de Liaison des services du MEDEF et de l'Institut Esprit Service.

effet, en définissant la sous-traitance comme une opération qui « consiste à confier à un tiers l'exécution de tout ou partie d'une prestation à laquelle on s'est soi-même engagé envers un cocontractant », il met en évidence la succession de deux niveaux de contrats puisqu'un premier contrat (dit contrat « principal » ou « originaire ») est conclu entre l'entreprise et son client et qu'un second contrat est établi entre l'entreprise et un sous-traitant à qui elle confie une partie ou l'ensemble de la tâche pour laquelle elle a signé le premier contrat. Il explique qu'en fait, « la prestation du sous-traitant est fournie à l'entreprise principale, mais elle est destinée au client » (p12).

Barthélemy (2001, p8) présente une autre caractéristique de distinction : selon lui, « la sous-traitance implique une obligation de moyens alors que l'externalisation implique une obligation de résultats ». En effet, dans le cas de la sous-traitance, l'entreprise donneuse d'ordre garde le « management de l'activité », alors que le prestataire « assure le management de l'activité externalisée » et devient donc responsable légalement de sa prestation (AFNOR, 1995). Donada et Garrette (1995) mettent d'ailleurs en évidence l'existence d'un lien de subordination dans le cas de la sous-traitance. Les sous-traitants doivent respecter « strictement » les instructions du donneur d'ordres (contrat, cahier des charges) pour réaliser leur tâche. Le sous-traitant n'a qu'un rôle d'« exécutant ». Pour ces auteurs, la sous-traitance est basée sur la domination.

Le volet social est un des aspects les plus délicats d'un processus d'externalisation, puisque les salariés transférés perdent souvent certains de leurs avantages, les conventions collectives sont différentes voire inexistantes, dans de nombreux cas également les salaires sont revus à la baisse alors que, à la base, ils effectuent le même travail pour la même entreprise. Cette délégation de personnel est propre à l'externalisation et n'a pas lieu d'être dans les cas de sous-traitance (ou de partenariat).

Hamdouch et Depret (2003) expliquent que l'externalisation modifie les frontières de la firme de manière durable puisqu'elle concerne des fonctions internes à l'entreprise. En effet, l'externalisation a pour objectif de recentrer l'activité de l'entreprise sur son cœur de métier en déléguant ses activités périphériques. L'externalisation est une démarche plus globale, plus précise et plus lourde dans le temps (Lépeule, 2000) qu'une simple sous-traitance. Elle entraîne également un transfert de savoir-faire.

### 1.1.3. Le partenariat : une relation équilibrée

Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2005, p426) désignent une collaboration comme « une situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie ». Ils distinguent deux formes : les partenariats (lorsque les firmes ne sont pas concurrentes) et les alliances (lorsqu'il s'agit d'entités concurrentes). Ces collaborations peuvent prendre une forme extrême : les coentreprises<sup>44</sup> (ou joint-ventures), lorsque les entreprises restent indépendantes mais créent pour un projet commun ou dans le cadre d'objectifs communs une structure juridique qu'ils possèdent conjointement.

Comme le soulignent Mothe (1997) et Angué (2006), il existe de multiples termes utilisés de manière indifférenciée : collaboration, coopération, alliance, partenariat... Elles ajoutent que les définitions proposées dans la littérature divergent et restent floues. Ainsi, Mariti et Smiley (1983) nomment coopération tout accord explicite (écrit ou oral) entre deux ou plusieurs firmes et qui peut se présenter sous diverses formes juridiques. Angué, dans son travail doctoral (2006), fait une revue de littérature sur les caractéristiques de la coopération. Les auteurs qu'elle mobilise (à l'exception de Harrigan (1986, 1988)) s'accordent à mettre en avant l'autonomie et l'indépendance des acteurs. La coopération entre au moins deux entreprises s'inscrit dans une durée relativement longue, est formalisée dans le cadre d'un accord explicite, recherche un objectif commun tout en échangeant réciproquement des actifs. Ces caractéristiques permettent de délimiter les relations de coopération, en excluant les fusions-acquisitions et les relations de sous-traitance qui sont dominées par un donneur d'ordres<sup>45</sup>. Macneil (1974) considère le partenariat comme un contrat relationnel, en ce sens que la relation existante entre deux partenaires est plus importante que le contrat lui-même, Angué (2006) précise que la relation est généralement précisée contractuellement mais que cet élément n'est pas indispensable pour qualifier une relation de coopération.

Elle définit la coopération comme « toute relation réversible s'établissant généralement de façon contractuelle entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui mettent en

---

<sup>44</sup> On y associe également les consortiums (très présents dans les relations R&D) lorsqu'il s'agit de projet particulier comme Eurotunnel, Airbus ou encore Arianespace.

<sup>45</sup> Ce point sera central dans notre définition conceptuelle de la délégation de projet de R&D

commun des ressources matérielles et/ou immatérielles en vue d'atteindre un objectif commun. Cette relation préserve l'autonomie stratégique et décisionnelle des acteurs. Elle peut s'asseoir sur un montage capitalistique et entraîner éventuellement la création d'une entité nouvelle » (Angué, 2006, p70). Mothe, qui quant à elle s'inscrit dans la lignée de Jorde et Teece (1989), de Koenig et Van Wijk (1992) et de Ingham (1994), propose la définition suivante : « accord, établi dans une perspective de durée, impliquant une interaction entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels » (Mothe, 1997, p74).

## 1.2. Conceptualisation du phénomène étudié

### 1.2.1. Les voies d'accès à l'innovation des entreprises étudiées

Différentes solutions s'offrent aux entreprises qui désirent accéder et/ou développer une technologie, une compétence ou un savoir ; habituellement cinq voies d'accès sont présentées :

- Le développement en interne : via le département R&D, c'est la voie d'accès à l'innovation la plus classique.
- La prise de participation.
- La licence : acquisition d'une licence auprès d'un innovateur.
- La sous-traitance : consiste à passer des contrats de recherche avec des organismes externes tels que des sociétés d'études, des cabinets de conseil, des centres de recherche publics ou privés, ou des universités.
- Les accords en coopérations (alliances et partenariats) sont une des sources d'accès à l'innovation les plus à la mode dans les entreprises. 42% des entreprises innovantes en produit déclarent avoir innové pour une part au moins de leurs innovations, en collaboration avec d'autres entreprises ou organismes.



En interrogeant les entreprises sur leur(s) voie(s) d'accès à la R&D, un amalgame des termes externalisation, sous-traitance et partenariat est ressorti. Les entreprises avaient des conceptions différentes de ces relations interorganisationnelles, conceptions qui variaient même parfois d'un projet à un autre au sein d'une même entreprise. Neuf voies d'accès sont ressorties des entretiens, elles ont été élaborées en fonction des caractéristiques exposées.

a- le recours au marché : les entreprises achètent des brevets ou des licences sur le marché international. Une entreprise autorise une autre firme à utiliser ou à exploiter ou à commercialiser un brevet ou un logiciel dont elle est propriétaire en contrepartie le plus souvent de versements de royalties. Cette approche est en général la plus rapide, la moins coûteuse et la moins risquée. La maîtrise de l'innovation par l'entreprise acquéreuse est souvent fortement limitée par le contrat de licence (restrictions géographiques, sectorielles). Ce procédé reste minoritaire en France et plus généralement en Europe, mais est répandu dans d'autres cultures comme la culture américaine. « Cette solution est très rapide, elle permet de rattraper nos concurrents rapidement et donc ne pas se faire distancer » (E12).

b- la sous-traitance : on peut parler de sous-traitance pour la délégation de projets de R&D lorsque le cahier des charges est très précis, que ce soit dans la description de l'étude ou dans la manière de la mener, même si les deux niveaux de contrats mis en évidence par Fontaine n'existent pas dans la sous-traitance de R&D. En effet, l'activité R&D étant une fonction interne de la firme, lorsque celle-ci délègue un projet, elle est le destinataire final de la prestation.

Il y a sous-traitance lorsque, par exemple, des entreprises souhaitent mener plusieurs projets en même temps pour obtenir le même résultat, le but étant de voir quel procédé aboutira ou quel est celui qui est le plus rapide, le moins risqué, le moins coûteux, le plus sûr. Elles délèguent à un prestataire un ou plusieurs de ces projets en indiquant très précisément les procédés à utiliser, le matériel, les matières, la manière d'effectuer l'étude (S2)... C'est aussi le cas des essais et des mesures, les clients recherchent un équipement ou un savoir-faire indisponible en interne (prestation réalisée par S7 pour E11 par exemple) et une certaine qualité de la part du sous-traitant afin d'obtenir parfois une certification ou un label (E3, E11).

Le donneur d'ordres réalise un contrat le plus détaillé possible, les coûts et les délais sont définis par avance. Dans le cas d'études en parallèle, les donneurs d'ordres cherchent à économiser du temps, ils seraient capables de mener le projet en interne mais n'ont pas la capacité (en moyens humains, matériels) de le réaliser en temps voulu.

c- la fourniture spéciale<sup>46</sup> : c'est un cas particulier de la sous-traitance générale. Le client a un besoin spécifique, pas forcément dans son domaine de compétence, il recherche un prestataire compétent. C'est le cas des entreprises de VPC qui ont besoin d'un nouveau logiciel adapté à leur activité pour traiter les commandes, elles font appel à des SSII qui étudient leur besoin et mettent en place un logiciel sur mesure (S1, SC1). Autre exemple, des sociétés pharmaceutiques qui souhaitent changer la forme galénique d'un de leurs médicaments font appel à un prestataire dont le métier est la formulation (S2). Pour Donada et Garrette (1995), il y a fourniture spéciale<sup>47</sup> quand l'objectif est de trouver le fournisseur qui répond le mieux aux besoins de l'entreprise. La sélection est plus complexe que pour le choix d'un simple sous-traitant puisque l'on s'intéresse à la capacité du fournisseur à produire, innover et investir.

d- externalisation : on peut parler d'externalisation lorsqu'on s'intéresse à la recherche fondamentale, c'est-à-dire aux étapes amont. En effet, les entreprises qui avaient auparavant de grands centres de recherche menant toutes sortes d'activités de R&D ont externalisé la recherche amont auprès de la recherche académique. Les entreprises ne réalisent plus en leur sein ce type de recherche et préfèrent se concentrer sur des projets de R&D axés sur leur activité. « Nous avons délaissé la recherche fondamentale pour nous concentrer plus sur le développement » (E4). Toutefois, il n'y a pas ce mouvement de l'interne vers l'extérieur, puisqu'il s'agit de projets nouveaux qui n'étaient donc pas réalisés en interne auparavant. De plus, il n'y a ni transfert de personnel ni transfert de matériel, même si certaines personnes sont détachées pour un projet, elles restent liées juridiquement à leur entreprise d'origine. L'entreprise n'a pas cessé cette activité (ce n'est pas un abandon d'activité), elle continue d'allouer une partie de son budget de R&D à la recherche amont ; cependant cette part a diminué et les projets sont maintenant menés à l'extérieur. Une autre sorte d'externalisation

---

<sup>46</sup> Ce terme est emprunté à Barreyre et Bouche (1982) qui présentaient différentes relations interorganisationnelles.

est apparue dans l'entretien E14 qui a décidé de se dégager d'une partie d'activité, elle l'a donc vendue à une autre firme (avec sa partie recherche-développement), cette dernière continue de fournir E14 en R&D : « X est devenu notre fournisseur y compris dans le domaine du développement voire de la recherche. C'est une sorte d'externalisation, on continue de travailler avec eux » (E14).

e- impartition partenariale<sup>48</sup> : lorsqu'une entreprise délègue à une autre entreprise dont le métier est la prestation de R&D, il s'agit dans une majorité de cas d'impartition partenariale. Le client recherche un prestataire ayant des compétences sur le sujet et lui soumet un problème ou une idée. Le prestataire dispose d'une totale liberté pour répondre à cette problématique, les deux entités sont étroitement liées pendant la durée du projet et fonctionnent comme des partenaires (les équipes de recherche peuvent travailler ensemble. Le client laisse à la disposition du prestataire ses locaux, son matériel et transmet toutes les informations nécessaires) (S3, S4, S5, S6, S7, S8). Le client et le prestataire travaillent en étroite relation, cette relation peut être rapprochée de celle présentée par Donada et Garrette (1996) qu'ils caractérisent comme un partenariat particulier qui lie une entreprise et son fournisseur : un partenariat entre un client et son fournisseur est un contrat résultant d'un choix stratégique des 2 parties ; il établit des relations fondées sur un partage des tâches et des responsabilités pour atteindre un objectif déterminé. A la différence d'un véritable partenariat, il y a un donneur d'ordres – client – et un prestataire.

f- impartition « parentale » : dans la première partie, il a été souligné qu'une part importante des DERD était exécutée par des filiales. Dans ce cas précis, on peut parler d'impartition « parentale ». Ce mode de relation est particulièrement développé dans des grands groupes (français ou internationaux) qui possèdent un centre de recherche « corporate » ayant pour but de réaliser des études relativement larges ou transversales ou d'aider les filiales, qui ne possèdent, dans la plupart des cas, qu'une direction technique ou qu'un centre de recherche relativement restreint, dans la résolution de problèmes. C'est le cas par exemple de E3 qui dépend d'un grand groupe et qui délègue beaucoup de ses projets au centre de recherche du

---

<sup>47</sup> Ou marketing achat

<sup>48</sup> Nous ne pouvons réellement parler de partenariat puisque lors d'une impartition il y a toujours un donneur d'ordres et un « exécutant » spécialiste. Cependant, il existe des cas pour lesquels l'entreprise impartitrice et le prestataire travaillent en équipe. Nous nommons cette collaboration : impartition partenariale.

groupe (P1). Chanson (2007) emploie le terme de centralisation pour appréhender ce phénomène.

g- Partenariats – coopérations - alliances : Comme vu précédemment, une relation partenariale met sur un pied d'égalité les entités concernées. Desreumaux (1994) souligne que la coopération interfirmes est devenue la condition d'accès à la compétitivité au plan mondial.

Les alliances, entre des concurrents, sont relativement rares en matière de R&D, toutefois, on peut citer l'exemple de E13 qui a expliqué que pour différentes raisons principalement historiques, elle mène des recherches avec plusieurs de ses concurrents.

Souvent, les partenariats ont lieu avec des laboratoires de recherche publics, mais il peut aussi s'agir de partenariats avec des clients ou des fournisseurs. « Chacun va mettre des moyens qu'il finance lui-même pour développer ensemble des études dont chacun tire profit » (E4). L'implication de l'entreprise est forte puisqu'elle mobilise ses propres compétences.

Les buts recherchés sont nombreux pour cette source de technologie qui est très répandue en France : économie d'échelle, nouveaux marchés, réduction des coûts, recherche de compétences complémentaires, de moyens techniques et de savoir-faire. Les projets sont souvent novateurs et peuvent donc entraîner un dépôt de brevet. « La recherche qui marche bien c'est la recherche collaborative et partenariale. Il faut travailler avec d'autres personnes pour évoluer » (L2). L'incertitude est importante dans ce genre de projets, on ne peut pas savoir ce que l'on va trouver au début du partenariat.

h- joint-venture et cotraitance : Johnson, Scholes, Whittington et Fréry (2005) désignent une forme extrême de collaboration : les coentreprises<sup>49</sup> (ou joint-ventures), lorsque les entreprises restent indépendantes mais créent pour un projet commun ou dans le cadre d'objectifs communs une structure juridique qu'ils possèdent conjointement (ce cas n'est pas apparu dans cette étude mais ES2 a déjà fait partie de ce genre de coentreprise et a expliqué brièvement ce qu'il en était). C'est également le cas des laboratoires communs. L1 a mis en place plusieurs laboratoires communs dont l'un avec E1 et d'autres partenaires. Le pôle d'innovation (L2) a

---

<sup>49</sup> On y associe également les consortiums (très présents dans les relations R&D) lorsqu'il s'agit de projets particuliers comme Eurotunnel, Airbus ou encore Arianespace.

vocation à mettre en place ce genre de laboratoires. Une entreprise décide avec un laboratoire public et/ou d'autres entreprises de réunir des moyens matériels et humains dans un seul et même endroit afin de travailler sur un ou des projets communs.

i- intégration : les résultats confirment ce qui a été vu en première partie, la majorité des projets de R&D sont réalisés en interne. Réaliser un projet de R&D en interne est le choix qui procure la plus grande indépendance. Mais c'est aussi le plus risqué, le plus long et le plus coûteux. Cette activité est vue comme une activité cœur de métier qu'il faut garder en interne. La R&D est confidentielle, les entreprises préfèrent ne pas travailler avec des prestataires ou des partenaires afin de limiter les fuites. Les projets gardés en interne sont en général spécifiques puisque la recherche interne porte surtout sur des applications particulières. L'accès à la technologie via l'acquisition d'une entreprise innovante ou par prise de participation peut également être ajouté ici. C'est certainement l'approche la plus rapide, mais ce choix est généralement coûteux et difficile (problème de culture).

#### 1.2.2. Un concept fédérateur des relations client-prestataire en R&D : l'impartition

Il n'est pas toujours aisé de caractériser clairement les délégations de projets de R&D à des entreprises prestataires. Plusieurs termes ont été employés : sous-traitance, fourniture spéciale, externalisation, impartition « parentale », impartition partenariale. Dans la pratique les termes de sous-traitance et d'externalisation sont indifféremment employés. Les différents types de délégation peuvent être regroupés sous le concept général d'impartition. Ce terme peu utilisé dans la littérature académique en France et pratiquement inconnu des professionnels a pourtant apporté un éclairage intéressant sur la compréhension du phénomène étudié.

#### Définitions

Le Larousse (2003) définit l'impartition comme le : « fait, pour un producteur, de se procurer à l'extérieur des biens matériels ou des services au lieu de prendre lui-même en charge leur production ou leur fourniture ».

De manière générale, « impartir, c'est choisir de faire-faire, plutôt que de faire soi-même » (Barreyre, 1968, p23). Il ajoute (1985) que l'inverse d'une intégration verticale, à la fois vers le haut et vers le bas, est une organisation appelée à impartir.

Dans la littérature académique, la définition de référence est celle présentée par Barreyre et Bouche (1982, p 9):

« Associé par son étymologie latine<sup>50</sup> aux notions de partage, de délégation et de confiance envers le prestataire, ce mot désigne un choix économique et un état d'esprit :

- Un choix économique : il y a impartition lorsqu'une entreprise placée devant l'option "faire ou faire-faire" choisit le second terme de l'alternative. Par exemple, elle décide de confier à un laboratoire universitaire ou à un centre technique professionnel, une recherche sous contrat plutôt que d'investir dans cette étude.
- Un état d'esprit : on peut parler d'attitude managériale, voire de politique d'impartition, lorsque l'organisme qui s'adresse ainsi à l'extérieur ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais, se plaçant dans une perspective stratégique, considère l'autre comme un partenaire avec lequel il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie et où chacun trouve son avantage. Le principe d'impartition peut être ainsi érigé, implicitement ou explicitement, au rang des politiques qui déterminent l'allocation des ressources d'une entreprise ainsi que la manière dont elle entend se positionner dans son environnement commercial, économique, sociopolitique et technologique, à l'échelle nationale ou internationale ».

Ils ajoutent deux critères permettant d'identifier une relation d'impartition (p 10) :

« - La durée : l'appel à un partenaire peut être occasionnel, conjoncturel ou structurel. [...]

---

<sup>50</sup> Barreyre (1968) précise : *impertitio* = action d'accorder, du verbe : *impertire* ou *impartire* qui signifie accorder, impartir, faire participer quelqu'un à quelque chose, communiquer

- La compétence relative du partenaire : [...] l'entreprise partenaire possède des aptitudes que l'entreprise impartitrice a ou n'a pas au moment M. [...] Selon le cas, il s'agit d'impartition de capacité ou de spécialité [...] ».

#### Des définitions actuelles plus larges

D'autres définitions existent. En 1999, Poitevin souligne que l'impartition désigne une stratégie d'entreprise et se distingue de la sous-traitance en ce qu'elle comporte une dimension managériale essentielle. Meier et Pacitto (2002) ajoutent que le choix d'impartir est un choix volontaire et réfléchi.

Chevalier (2001) précise que l'impartition qui correspond au fait « de confier à l'extérieur de l'entreprise, des activités qui d'ordinaire se déroulent, ou devraient se dérouler, à l'intérieur » nécessite un travail « beaucoup plus collaboratif » et que l'impartition exerce « une sorte de fusion du savoir-faire du fournisseur et du savoir-être de l'entreprise » (p. 3-4).

Certaines définitions sont adaptées à l'activité étudiée, comme la définition de l'impartition informatique proposée par Saint-Amant et Léquin en 1998 (p1): « l'impartition informatique peut être définie comme une relation contractuelle par laquelle un client délègue à un fournisseur la responsabilité d'une ou plusieurs activités d'un service informatique pour une durée définie. L'étendue de cette délégation peut varier entre la sous-traitance et le partenariat, c'est-à-dire entre le « faire-faire » et le « faire-ensemble » ». Les auteurs ajoutent que « dans ces nouveaux partenariats, le client et le fournisseur s'entendent sur des liens durables qui peuvent s'appuyer sur la complémentarité des contributions de chacune des parties prenantes » ; ou encore la définition de l'impartition marketing de Turgeon (1999, p133<sup>51</sup>) qu'il définit comme « une approche stratégique du management en vertu de laquelle une organisation fait appel à des fournisseurs externes pour exécuter une ou plusieurs tâches marketing, et parfois même la fonction marketing complète ».

Patry (1994) estime que l'impartition se présente donc comme un continuum entre la sous-traitance et l'alliance stratégique, qu'elle implique un rapport plus étroit entre le donneur

---

<sup>51</sup> <http://neumann.hec.ca/~p087/repertoires/definition.htm>

d'ordres et le preneur d'ordres qu'une simple sous-traitance. Il ajoute que de par la durée et l'activité impartie, les parties deviennent des « alliés stratégiques ».

### L'impartition de la R&D

En ce qui concerne l'activité de R&D, l'impartition peut être considérée comme un continuum qui reprend différentes relations allant du « faire-faire » (sous-traitance) au faire-ensemble (impartitions partenariale et parentale). Il est important de préciser qu'une impartition correspond au choix du faire-faire, il existe donc bien un donneur d'ordres (l'entreprise impartitrice) et un preneur d'ordres (le prestataire), c'est une relation particulière de type client-prestataire.

Ce terme permet de mettre en avant le rôle du donneur d'ordres qui s'implique dans les projets qu'il délègue et de pallier le problème de l'évolution des relations entre le prestataire et le donneur d'ordres puisque cette notion intègre l'idée d'un continuum sur lequel la relation n'est pas figée mais au contraire peut évoluer, prendre des formes différentes (ce point rejoint les propos de Fontaine (2002) qui voyait dans l'externalisation un caractère évolutif dont les relations pouvaient se transformer, après un certain laps de temps et dans certaines conditions, en un véritable partenariat).

Nous proposons la définition suivante de l'impartition de la R&D : *L'impartition de la R&D est une relation contractuelle par laquelle l'entreprise impartitrice confie à un prestataire possédant des compétences propres la responsabilité de mener à bien tout ou partie d'un projet de R&D. Le fait d'impartir un projet de R&D est une décision stratégique prenant en compte les atouts et les risques liés à une telle délégation. Une collaboration plus ou moins poussée avec le partenaire est mise en place (allant du « faire-faire » au « faire-ensemble » c'est-à-dire de la sous-traitance à l'impartition partenariale).*

Pour conclure ce premier point, l'outil analytique ayant permis d'arriver à cette typologie sera mis en avant. Au fur et à mesure de nos entretiens, une taxonomie a été complétée (Figure 11), elle est adaptée de celle de Jack présentée par Bernard (1994) et reprise par Miles et Huberman (1991, version 2003) :



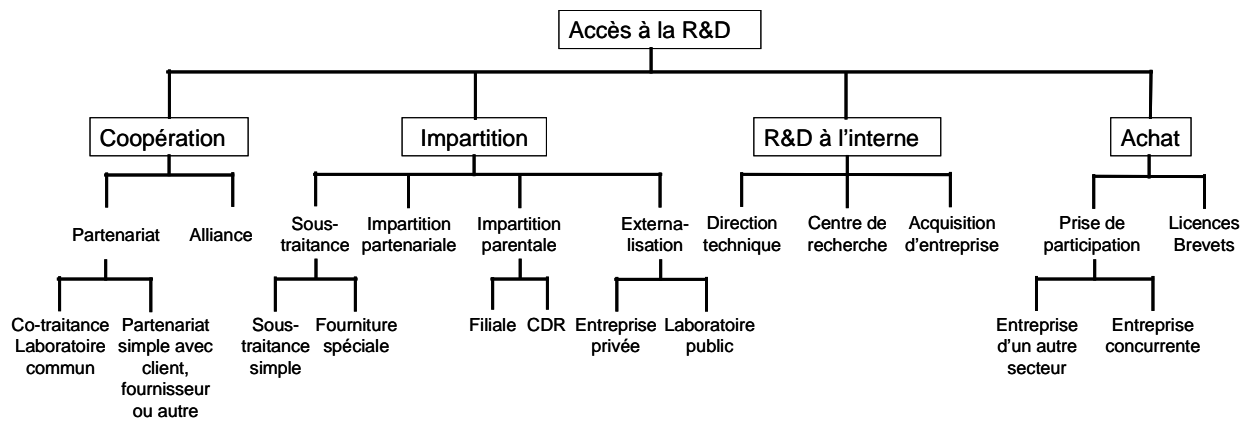


Figure 11 : Taxonomie des voies d'accès à la R&D

La voie d'accès à la R&D étudiée dans ce travail est l'impartition, nous nous concentrerons donc sur cette partie de l'arborescence et sur cette relation particulière client-prestataire.

## 2. Les activités de R&D

Ce point va présenter le deuxième concept clé de l'étude : l'activité de R&D.

### 2.1. Définitions

La définition proposée par le manuel de Frascati (OCDE,) et présentée dans l'état des lieux de la recherche en France, sert de cadre de référence à la majorité des travaux sur ce sujet.

Toutefois, d'autres définitions ont été proposées :

- la R&D est une fonction de l'entreprise..... :

La R&D est avant tout une fonction de la firme, réunissant des techniciens, des ingénieurs, des scientifiques et parfois des chercheurs. Tarondeau (1994) considère la R&D comme un ensemble des tâches exercées par du personnel particulier et visant à la progression du savoir et à ses applications concrètes.

- ... qui a un objectif d'innovation (voire d'invention) et de connaissance :

La R&D est un « ensemble de tâches et d'activités visant à l'innovation » (Kline et Rosenberg, 1986, p276) et elle correspond à l'accumulation, la maintenance, l'organisation et la dissémination des savoir-faire, connaissances et expériences requises par l'organisation (Tarondeau, 1994).

L'activité de R&D est divisée en plusieurs types, aussi Tarondeau (1994) préconise de parler *des* activités<sup>52</sup> de R&D ; généralement 3 activités sont avancées : la recherche fondamentale ou amont, la recherche appliquée et le développement<sup>53</sup>. Cette dernière activité peut être scindée en deux :

- le développement de nouveaux procédés,
- le développement de nouveaux produits (ou invention).

D'autres types de recherche sont distingués par les entreprises :

- la veille technologique est souvent intégrée dans le pôle R&D de la firme. Cette activité consiste en la réalisation d'un état de l'art et d'un suivi régulier des technologies, des brevets, des techniques, de l'ensemble des informations sur différents thèmes concernant l'environnement scientifique de l'entreprise, dans le but de disposer de l'information, d'anticiper les évolutions, de suivre l'avancement technologique de la concurrence et de faciliter les prises de décisions internes concernant l'orientation stratégique et l'orientation technique de l'entreprise.
- L'innovation, qui pour Schumpeter (1934), se présente comme «de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de production et de transports, de nouveaux marchés, de nouveaux types d'organisation industrielle, de nouvelles sources de matières premières ou d'énergie ».

---

<sup>52</sup> Option que nous avons adoptée depuis le début de notre travail. Nous parlons indifféremment des types de R&D ou des activités de R&D

<sup>53</sup> Définitions présentées dans l'état des lieux de la recherche en France

- La mise en œuvre industrielle est la dernière étape du processus de R&D qui consiste à vérifier qu'un produit, un procédé, un prototype conçu lors d'un projet de R&D peut être industrialisé et mis en application.
- Deux autres termes sont ressortis de l'étude empirique, il s'agit de la recherche fondamentale libre et de la recherche fondamentale finalisée ou orientée. Ce sont des travaux ayant un caractère fondamental qui sont entrepris soit par pure curiosité scientifique, dans ce cas on parle de recherche fondamentale libre, soit dans le but d'apporter une contribution théorique à la résolution de problèmes techniques, on parle alors de recherche fondamentale orientée ou finalisée.

Ces activités<sup>54</sup> peuvent être considérées comme des étapes successives d'un processus linéaire (Figure 12):

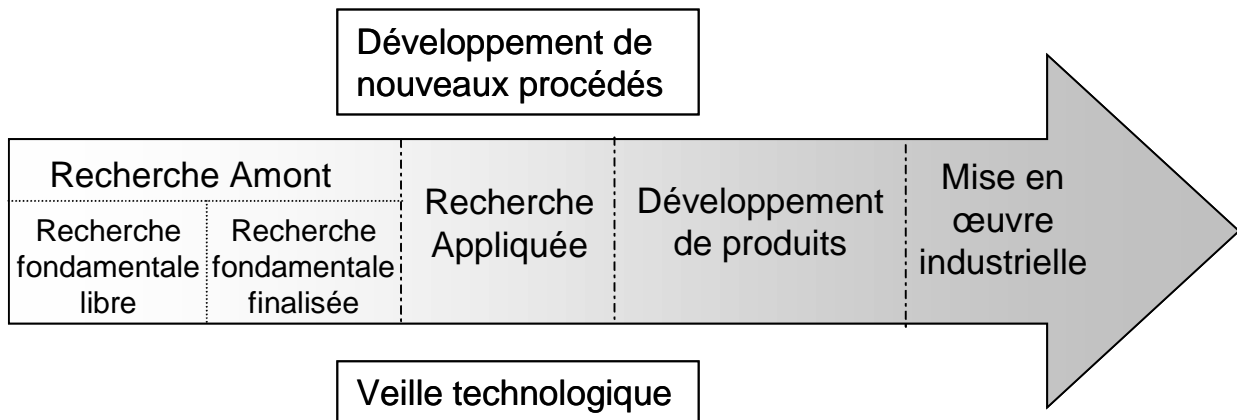


Figure 12 : Les différentes phases de la R&D

Cependant, cette linéarité est souvent contestée puisqu'elle ne fait ressortir ni la dynamique ni la complexité de l'imbrication de ces activités. Pour pallier ce manque, Akrich, Callon et Latour (1988, p21) proposent un modèle tourbillonnaire (Figure 13) :

### Le processus tourbillonnaire

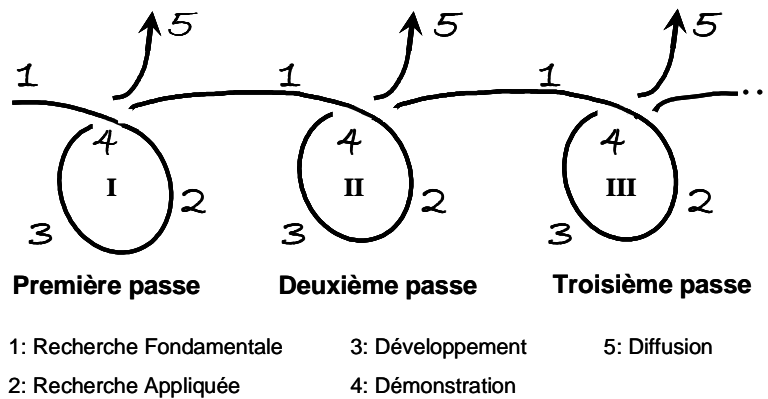


Figure 13 : Processus tourbillonnaire

Le rôle de la R&D, dans les entreprises, ne se limite pas à faire de la recherche, elle doit être « capable de commanditer, de coordonner et d'intégrer le savoir dans les processus économiques de l'entreprise » (Arvanitis et Vonortas, 2000, p232).

## 2.2. La fonction R&D vue par Neil Kay<sup>55</sup>

Les deux principales caractéristiques qui sont ressorties des entretiens sont la valeur de la R&D (ES2, E1, L1, P1, E8, E15, S3) et l'incertitude (E1, ES2, P1, E15, S3).

Kay (1988), quant à lui, définit quatre caractéristiques de l'activité de la R&D :

- l'incertitude
- les délais et retards
- les coûts élevés
- la non-spécificité.

<sup>54</sup> Nous nous contenterons, par la suite, de différencier cinq types de recherche : recherche fondamentale (RF), recherche appliquée (RA), développement de produit (DPD), développement de procédé (DPC), veille (VE).

<sup>55</sup> Neil M. KAY est professeur émérite à l'université de Strathclyde en Ecosse, il enseigne également à l'université de Nottingham en Angleterre (Management School), il est régulièrement professeur invité à l'université de Queensland en Australie.

Ses intérêts de recherche sont surtout concentrés sur les problèmes des déterminants des limites de la firme aussi bien des formes de coopération, des joint-ventures, des fusions, de l'intégration verticale, de la diversification, des multinationales et de l'innovation. Il a soutenu, en 1977, sa thèse qui s'intitulait : the Allocation of resources to research and development in the firm. Beaucoup d'auteurs ont traité de la R&D, de ses caractéristiques, Kay a été choisi puisqu'en plus de s'intéresser à l'ensemble des activités de R&D, il étudie les différents recours à la R&D dont l'outsourcing. De plus, il adopte une position originale en soulignant la non-spécificité de la R&D.

Il reprend le travail de Freeman (1982) sur les problèmes d'incertitude. L'activité de R&D peut rencontrer trois types d'incertitude :

- l'incertitude du marché : liée aux coûts et à la réussite de la performance,
- l'incertitude technique : fait référence à la réussite possible d'un processus ou d'un produit viable commercialement,
- l'incertitude plus générale : renvoie à toutes les décisions concernant le futur.

La durée (ou délai) s'écoulant entre le début d'un projet de recherche et le lancement d'un nouveau produit ou un nouveau procédé intégrant la technologie développée, s'élève souvent à plusieurs années. Les projets de R&D peuvent rencontrer des problèmes de retards ou de dépassements de délais qui ne sont pas des obstacles insolubles. Cependant, ils peuvent engendrer d'autres problèmes : coûts supérieurs, hausse de l'incertitude, perte du savoir patrimonial.

La R&D est une activité coûteuse en termes de ressources humaines, matérielles et technologiques. Les niveaux des coûts et l'engagement des ressources associées tendent aussi à poser des problèmes qui varient de secteur en secteur. Dans l'aérospatial par exemple, les besoins de R&D ont augmenté, donc les coûts aussi.

La non-spécificité se situe à deux niveaux : au niveau de la firme et au niveau du produit. En effet, une technologie peut être introduite dans plusieurs produits très différents et peut être utilisée dans des domaines ou entreprises variés. La faible spécificité d'un produit peut permettre à la firme de répartir ses coûts de R&D sur une variété de lignes de produits alors que la faible spécificité de la firme peut laisser transparaître un faible avantage compétitif pour l'entreprise dans son activité de R&D.

Nos répondants ont donc avancé le caractère incertain de la R&D. Pour eux, l'incertitude est principalement liée au résultat du processus de R&D : « en commençant un projet, on ne sait pas ce que l'on va trouver » (P1), tout en y ajoutant l'incertitude du marché : « comment avancent les concurrents ?, a-t-on de l'avance ou non ? » (E7). Les délais, qui n'ont pas été vus comme une caractéristique mais qui ont été abordés, sont également une des caractéristiques de la R&D. Bien sûr, pris individuellement, certains projets, de

développement notamment, peuvent ne durer que quelques jours (« pour ce type de projets (projet X), la durée varie entre 1 semaine et 1 mois » (E6)). Mais, si le projet est pris dans son ensemble (et suit cette ligne « continue » allant de la recherche fondamentale à la mise sur le marché), les délais s'allongent pour atteindre plusieurs années (« on a des projets qui ont commencé il y a plus de vingt ans... On vient de commencer et on espère pouvoir sortir le produit et voir les bénéfices de cette recherche en 2020 » (E17)). Le coût de la R&D n'a pas pu être détaillé, les personnes interrogées étaient toutes d'accord sur le fait que la R&D avait un coût élevé pour l'entreprise. Par contre le caractère spécifique de la R&D n'a pas été abordé avec les répondants. Cependant, ce point sera étudié dans le chapitre 5.

Les quatre caractéristiques de Kay sont des attributs importants affectant l'« économie de l'activité de R&D » et elles ont des implications fondamentales dans la conduite de cette activité. Kay (1988) ajoute qu'elles peuvent être « enracinées » avec les problèmes de stratégie et de structure de l'entreprise.

L'impact de ces quatre facteurs varie au fur et à mesure qu'un projet passe de la recherche fondamentale à la recherche appliquée puis au développement et enfin à l'innovation ou à l'introduction finale (Figure14). La non-spécificité, les délais et l'incertitude tendent à diminuer au fur et à mesure qu'un projet passe à travers ces différentes étapes pour atteindre l'innovation finale, à la différence des coûts et des dépenses de ressources associées qui tendent à augmenter. La R&D et le produit tendent à devenir de plus en plus spécifiques au long de ces étapes. L'auteur prend l'exemple des lasers : la technologie de « base » peut être applicable à terme à une large gamme d'applications.

En 1997, il met l'accent sur la variété des projets de R&D menés par l'entreprise aussi bien au niveau des activités auxquelles ces projets sont rattachés, qu'à leur durée, leur nature et leur financement.

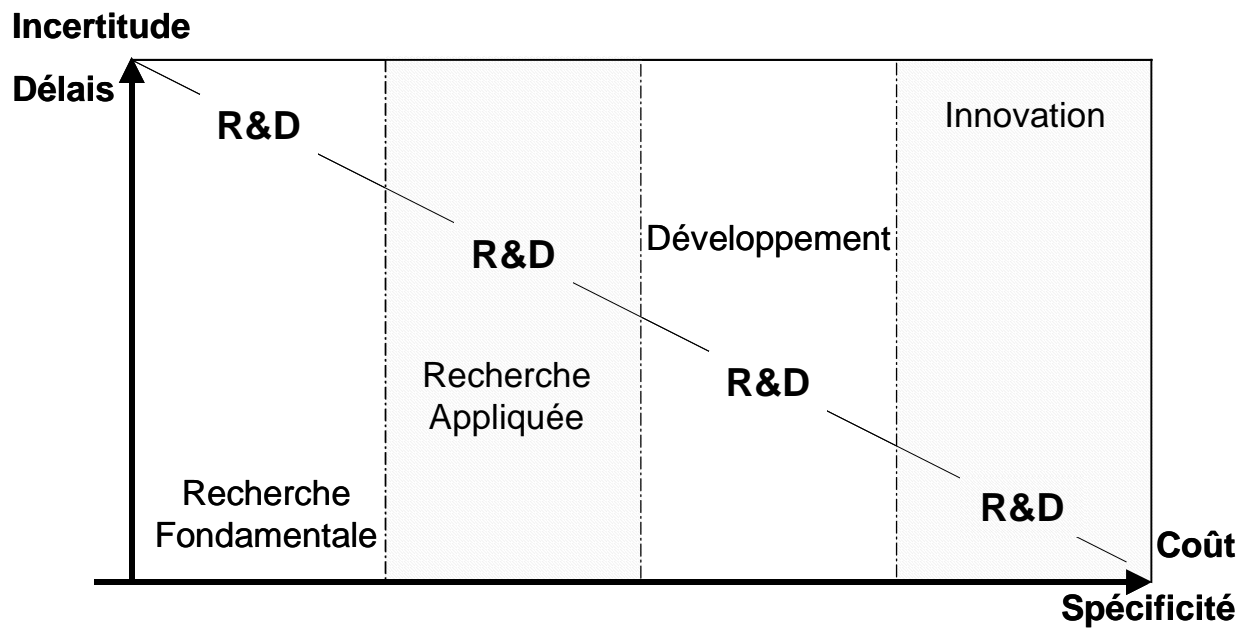


Figure 14 : Les caractéristiques de la R&D au fil des activités  
D'après Kay (1988)

Après ces précisions conceptuelles, l'étude s'intéressera aux raisons de l'impartition et aux projets impartis.

## Section 2. La R&D : une activité impartie ?

Lorsqu'on étudie un phénomène, on s'intéresse, avant d'observer la manière dont le phénomène fonctionne, à l'existence même du phénomène ; c'est-à-dire, que l'étude s'oriente vers le pourquoi et le quoi. Aussi, dans cette section seront abordés successivement les raisons et les freins du phénomène observé puis les projets pouvant être impartis.

### 1. Les raisons et les freins de l'impartition de la R&D

Le tableau 4 p 48, un des résultats de l'étude pilote, présentait plusieurs raisons (dont la recherche de compétences, l'économie de coûts, l'apprentissage, un besoin occasionnel...) et risques (perte de savoir-faire et problèmes liés au transfert d'informations) liés à une

impartition de la R&D. Les différents entretiens menés ont permis de le compléter et le développer. Par la suite, il a été confronté aux classements existants des raisons et des freins de l'impartition ou de l'*outsourcing* issus de la littérature. En effet, de nombreux auteurs se sont déjà attardés sur le sujet comme Barthélemy (2001), Barreyre (1968), Poitevin (1999), Saint-Amant et Léquin (1998), Dumoulin et Martin (2003)... Les travaux s'intéressant à cette problématique font principalement référence à la théorie des coûts de transaction et à l'approche ressources et compétences. L'objectif de cette partie est de comprendre pourquoi une entreprise se tourne vers l'impartition, quels sont les avantages recherchés et attendus mais également pourquoi une entreprise hésite à déléguer.

## 1.1. Les raisons de l'impartition pour l'activité de R&D

### 1.1.1. La synthèse empirique

L'ensemble des entretiens a permis de mettre en avant 12 avantages recherchés ou espérés par une entreprise impartissant sa R&D. A ceux déjà formulés par les personnes interviewées lors de l'étude pilote, se sont ajoutés : l'accès à un spécialiste disposant d'un matériel adéquat, l'accès à de nouveaux marchés, le « réflexe » (impartition par habitude ou culture), la réponse à la législation, l'accès à la R&D (notamment pour les PME/PMI). Deux avantages signalés par E2 n'ont pas été retrouvés dans d'autres entretiens : l'augmentation de la productivité et l'apprentissage. Ce dernier est induit : l'entreprise impartitrice apprend lors d'une impartition de la R&D mais ce n'est pas une des raisons qui la pousse à impartir un projet, nous considérons que l'apprentissage est directement lié à la recherche de compétences. L'augmentation de la productivité a été englobée dans « le renforcement des équipes internes et faire face à un surcroît de travail ». En effet, E2 développait son argument en insistant sur le fait que déléguer certains projets à d'autres permettaient de mener à bien un plus grand nombre de projets. Le schéma suivant reprend l'ensemble des raisons poussant les entreprises à impartir un projet de R&D (Figure 15).



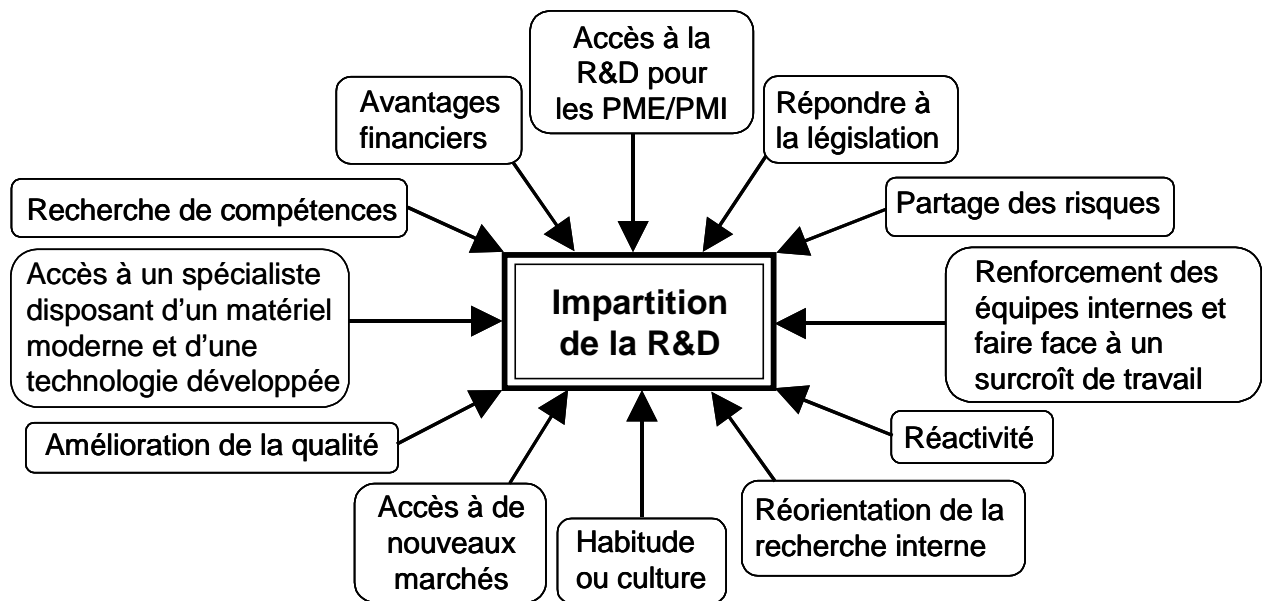


Figure 15 : Raisons et avantages de l'impartition de la R&D

La plupart de ces avantages ne sont pas des « trouvailles » propres au phénomène étudié et ont déjà été énoncés dans le cadre de travaux portant sur l'externalisation de manière générale ou sur l'externalisation d'une activité. Le paragraphe suivant met en parallèle les apports de la littérature avec les résultats empiriques.

#### 1.1.2. Les avantages issus de la littérature confrontés à la réalité du terrain

Pour rendre lisible ce point, les avantages présentés figure 15 seront scindés en trois groupes.

##### Un rapprochement avec l'approche ressources et compétences

Les raisons invoquées par les entreprises interrogées sont en adéquation avec les apports de l'approche par les ressources et par les compétences.

En effet, l'apport principal de l'approche par les ressources et compétences à l'analyse de la décision d'impartir réside dans la prise en compte de la qualité des ressources et compétences internes par rapport à celles dont disposent les meilleurs prestataires du marché. L'*outsourcing* est une décision stratégique qui peut être utilisée pour étendre et améliorer les

ressources et les compétences (Grant, 1991) et pour "combler un vide" entre les compétences souhaitées et les compétences réelles (Barthélemy, 2000). En plus de vouloir combler un « différentiel de compétence », l'impartition comblerait un « différentiel de performance » (Barthélemy, 1999a, p231). L'entreprise peut également délaissé certaines de ses activités pour se recentrer sur d'autres, principalement les activités pour lesquelles elle possède un avantage concurrentiel (Huber, 1993).

L'apprentissage organisationnel apporte également sa contribution. Un des avantages de l'impartition est d'apprendre de son prestataire. Trois configurations d'apprentissage sont différenciées : on peut apprendre de l'environnement, de soi-même ou d'un partenaire (Leroy, 1998). La collaboration avec un partenaire (ou un prestataire) permet l'apprentissage par l'acquisition de compétences nouvelles.

Dans le même esprit, le baromètre Outsourcing (2005) stipule qu'après la réduction des coûts, la recherche d'une certaine souplesse et d'une meilleure qualité est également avancée par les dirigeants. De même, l'*outsourcing* serait une des solutions retenues dans une stratégie de réorientation (baromètre Outsourcing, 2005).

Ces raisons coïncident également avec les raisons technologiques de l'impartition (Barreyre et Bouche, 1982 et 1976 ; Poitevin, 1999) qui vont de l'accès à des équipements plus sophistiqués, à l'accès et l'acquisition des solutions technologiques plus performantes et qui se développent et s'améliorent plus rapidement. Le fait également de pouvoir transférer (et donc se dégager) du matériel vétuste et ainsi d'en limiter la maintenance est un des avantages de l'impartition tout comme le fait de bénéficier des synergies du prestataire et d'accéder à des technologies et outils modernes ou rares ou coûteux. L'impartition permet également d'avoir accès à des experts.

Les entretiens ont montré que le but premier de la délégation d'un projet de R&D à un prestataire est avant tout une recherche de compétences : « c'est la recherche de compétences dont on a besoin » (E11), la firme cherche une solution « parce qu'[elle a] un problème à résoudre, un verrou technologique à lever » (S5) et elle ne peut pas posséder et développer l'ensemble des technologies, en effet, « il y a tellement de compétences à développer qu'il vaut mieux sous-traiter » (ES2). Ces éléments se retrouvent dans les travaux de Quinn (2000),

qui s'intéresse particulièrement à l'*outsourcing* de l'innovation, il souligne que la firme est limitée dans ses ressources et que l'impartition est un moyen de pallier ses manques et de recourir à des talents, à des spécialistes. Il explique que les entreprises ne peuvent avoir la profondeur de connaissance dans tous les domaines techniques nécessaires et qu'elles ne peuvent pas attirer facilement des personnes talentueuses pour travailler dans une activité secondaire. Quinn (1999) précise qu'en plus des compétences du fournisseur, l'entreprise acquiert, lors d'une impartition, des bases de connaissance et qu'elle bénéficie des investissements et des procédés du prestataire. En effet, comme le stipule le courant de l'apprentissage organisationnel, en impartissant la firme apprend du prestataire : « la solution, c'est de sous-traiter avec celui qui sait faire, nous on apprend en même temps » (E7).

De plus, impartir permet d'accéder au savoir-faire d'un prestataire spécialiste. En effet, le prestataire dispose de matériel moderne, d'une technologie développée : « on a un prestataire qui a les moyens qu'on n'a pas sous la main, notamment au niveau de l'équipement » (E12). Etant spécialisé dans un domaine précis, il peut apporter « une vision extérieure sur un sujet » (ES1), une « ouverture d'horizon, [une] objectivité totale, [qui] évite une sclérose de l'agilité mentale » (CS1). Le prestataire peut ainsi développer « une force de travail très exploratoire que l'on ne fera pas chez nous. » (E13). De plus, la société impartitrice cherche à « améliorer la qualité » (E7) dont il dispose à l'interne.

L'impartition permet également une réorientation de la recherche en interne en se concentrant sur des projets stratégiques ou certaines activités de recherche (souvent le développement) : « L'externalisation de certains projets permet aux entreprises de se concentrer sur des projets très spécifiques en développant leur direction interne » (E3). De plus, en optant pour cette solution, la firme peut mener à bien un nombre plus important de projets, car « si l'entreprise se basait sur ses propres ressources, elle serait amenée à faire un choix entre différents projets » (E2). La recherche de compétences peut également être poussée à l'extrême, dans le cas des PME qui n'ayant pas de pôle de recherche en interne accèdent à la R&D. Les PME réalisent peu de recherche : « elles n'ont pas les compétences en interne ni les moyens pour garder une équipe très pointue » (CS1), aussi elles impartissent lorsqu'elles ont besoin de mener à bien un projet.