

RISQUE

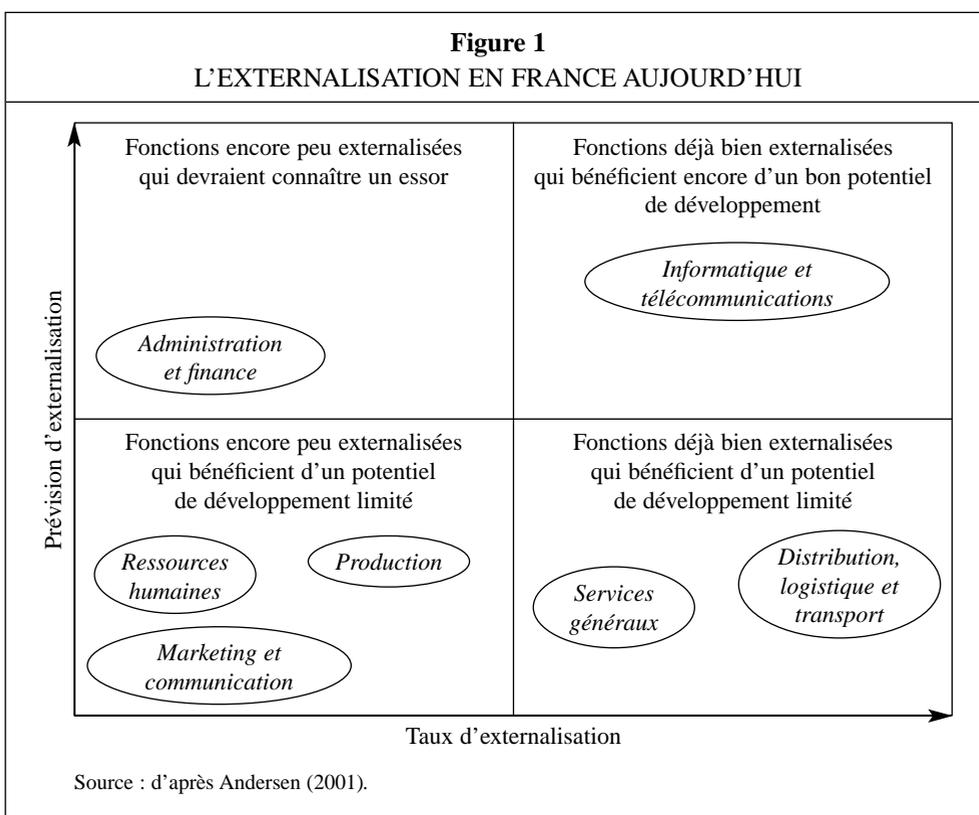


PAR JÉRÔME BARTHÉLÉMY

Comment **réussir** une opération **d'externalisation**

En se fondant sur une analyse de la littérature et sur une étude menée auprès de quinze entreprises, nous mettons en lumière les principaux déterminants permettant de réussir une opération d'externalisation. En matière de choix des activités externalisées, nous soulignons l'importance de l'appartenance au « cœur de métier » et du différentiel de performance par rapport aux meilleurs prestataires du marché. En ce qui concerne la gestion de la relation avec le prestataire, nous montrons le rôle central joué par les risques contractuels et nous indiquons les moyens permettant de les maîtriser.

L'externalisation peut être définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne (Barthélemy, 2001a). Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau. En effet, le problème de l'arbitrage entre ressources internes et ressources externes s'est toujours posé et les entreprises ont progressivement externalisé des activités peu sensibles comme les services généraux. Depuis une dizaine d'années, une évolution importante a pu être observée en matière d'externalisation. En effet, les entreprises semblent de moins en moins hésiter à externaliser des activités sensibles comme l'informatique ou la logistique par exemple. Une analyse de l'entreprise à l'aide de la chaîne de valeur (Porter, 1985) suggère que l'externalisation touche actuellement aussi bien les activités opérationnelles (production, logistique, marketing, etc.) que les activités de support (informatique, services généraux, administration et finance, etc.). À l'exception de la logistique, on constate cependant que les activités les plus fortement externalisées restent les activités de support comme l'informatique, les télécommunications et les services généraux (cf. figure 1 ci-après tirée du Baromètre Outsourcing 2001). Cela n'est pas étonnant car il s'agit fréquemment de centres de coût qui ne contribuent pas directement à l'avantage concurrentiel.



L'externalisation comme remise en cause d'une décision d'intégration passée se distingue de problématiques plus générales comme l'impartition (Barreyre, 1968, 1988; Barreyre et Bouche, 1982)¹. En effet, l'externalisation présente plusieurs caractéristiques originales :

- elle induit souvent un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Dans certains cas, les contrats de travail des employés et les droits de propriété

sur les équipements sont transférés dans une entité indépendante en attendant que le prestataire en prenne définitivement le contrôle ;

- elle implique souvent la mise en place d'une relation durable et étroite entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire. Des durées supérieures ou égales à cinq ans sont généralement nécessaires pour que les prestataires puissent amortir le transfert initial de l'activité externalisée et investir dans

1. D'après Barreyre (1992, p. 762) : « Il y a (ainsi) impartition lorsqu'une entreprise, placée devant le choix du faire ou faire faire, opte pour le second terme de l'alternative et délègue à une firme partenaire une partie de son système global d'activités. »

du personnel et des équipements propres à chaque client;

– elle comporte une dimension organisationnelle non négligeable. Il ne s'agit pas d'une simple cession car le prestataire est censé se substituer totalement aux services internes. En outre, sa mission consiste souvent à réorganiser les activités qui lui sont transférées.

La problématique de l'externalisation au sens où nous l'avons définie est peu abordée dans la littérature². L'objectif de cet article est d'identifier les déterminants du succès d'une opération d'externalisation. Pour cela, nous avons adopté une démarche en deux étapes. Dans un premier temps, une étude approfondie de la littérature nous a permis d'identifier plusieurs déterminants. Il apparaît notamment que deux grandes étapes doivent être distinguées : la décision d'externalisation et la gestion de la relation avec le prestataire. Dans un second temps, une étude sur le terrain nous a permis d'illustrer ces différents déterminants dans le cas de quinze opérations d'externalisation. Cette étude empirique a également fait émerger des éléments qui n'apparaissent pas dans la partie théorique.

I. – LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS D'UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION

Il n'existe pas de véritable théorie de l'externalisation. En revanche, deux grands outils théoriques permettent d'aborder cette question : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. Nous les utiliserons simultanément car cette

démarche est recommandée pour permettre une description fine des phénomènes managériaux (Allison, 1971). La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985 et 1996) est le paradigme dominant pour l'analyse du dilemme « faire ou faire faire » (Joffre, 1999). Elle a été utilisée par de très nombreux travaux empiriques (Cœurderoy et Quélin, 1997; Shelanski et Klein, 1995). La théorie de la ressource (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1986 et 1991; Dierickx et Cool, 1989; Grant, 1991; Penrose, 1957; Teece, Pisano et Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984) a été récemment proposée comme paradigme alternatif (Conner et Prahalad, 1996). Les travaux empiriques restent toutefois très rares (cf. Combs et Ketchen, 1999; Teng, Cheon et Grover, 1995). Nous présentons ci-dessous les implications de ces deux théories pour la problématique de l'externalisation.

1. La décision d'externalisation

Les apports de la théorie des coûts de transaction

D'après la théorie des coûts de transaction, le choix entre la réalisation d'une activité en interne ou en externe est fonction des coûts totaux générés par cette activité (Williamson, 1975). Ces coûts prennent deux formes : les coûts de production et les coûts de transaction. L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires (Stigler, 1951; Walker et Weber, 1984; Williamson, 1985). En revanche, l'externalisation implique souvent des coûts de tran-

2. Parmi les rares exceptions, on peut citer les articles de Suckey et White (1993) ou Boone et Verbeke (1991).

saction élevés (Barthélemy, 2001b)³. Le niveau des coûts de transaction varie en fonction des trois « risques contractuels » (*contractual hazards*):

1) *la spécificité des actifs*, c'est-à-dire l'adaptation du personnel et des équipements aux besoins particuliers d'une entreprise;

2) *l'incertitude* quant au comportement du prestataire et à l'évolution de l'environnement et ;

3) *la fréquence* d'utilisation de l'activité.

On peut également noter que la théorie des coûts de transaction se centre sur la question de l'internalisation d'activités externalisées et non sur la question de l'externalisation d'activités internalisées. D'après la théorie des coûts de transaction, une activité ne doit être internalisée que lorsque les risques contractuels deviennent trop importants⁴. En renversant ce raisonnement, on déduit qu'il est possible d'externaliser une activité lorsque les risques contractuels deviennent suffisamment faibles, c'est-à-dire lorsque l'activité :

1) ne repose pas sur des actifs trop spécifiques ;

2) n'est pas entourée d'une incertitude trop élevée⁵ ;

3) n'est pas utilisée trop fréquemment.

Enfin, comme l'a souligné Williamson (1985), la spécificité des actifs est le déterminant central de la décision d'internaliser ou d'externaliser. L'externalisation d'activités reposant sur des actifs fortement spécifiques est à éviter car elle implique deux risques majeurs pour l'entreprise :

– le *hold-up* (Klein, Crawford et Alchian, 1978). Plus les actifs transférés sont spécifiques, plus il est difficile de changer de prestataire ou de réintégrer une activité externalisée. Par conséquent, le prestataire pourra être tenté de se comporter de façon opportuniste en augmentant ses tarifs (à prestation égale) ou en réduisant la qualité de sa prestation (à tarif égal) ;

– *la standardisation des actifs transférés* (Ang et Cummings, 1997). Les économies d'échelle contribuent en grande partie à l'avantage des prestataires par rapport aux services internes. Or, pour obtenir des économies d'échelle significatives, les prestataires sont contraints de mutualiser les ressources utilisées pour leurs différents clients (Khosrowpour, 1995). La « standardisation » des actifs qui en résulte se fait généralement au détriment de chaque client pris individuellement.

3. Les coûts de transaction ont quatre grandes sources : 1) recherche du prestataire, 2) rédaction du contrat, 3) suivi du contrat et 4) mise en œuvre du contrat. Les deux premiers coûts sont des coûts de transaction *ex-ante*. Les deux suivants sont des coûts de transaction *ex-post*. En toute rigueur, ils incluent également l'ensemble des coûts résiduels qui résultent du choix d'un mode d'organisation plutôt que d'un autre (Hill, 1995, p. 120).

4. Williamson reste dans la droite lignée de Coase (1937), pour qui le marché est la forme efficiente par défaut. L'existence de la firme ne s'explique que par la défaillance du marché (*i.e.*, *market failure*). Si l'utilisation du marché n'occasionnait pas de coûts, la firme n'existerait pas. La firme n'apparaît que lorsque les coûts de transaction deviennent prohibitifs, c'est-à-dire lorsque la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions prennent des niveaux très élevés (Williamson, 1985). Le recours à la firme est une solution à n'adopter qu'en dernier recours : « L'intégration verticale est la forme organisationnelle à utiliser en dernier recours, à adopter lorsque tout le reste a échoué. Essayez le marché, essayez le contrat de long terme et les autres formes hybrides et revenez à l'intégration verticale uniquement pour des raisons convaincantes. » (Williamson, 1991, p. 83).

5. À l'inverse, un type d'incertitude favorise l'externalisation : l'incertitude technologique. Plus la technologie qui sous-tend une activité est incertaine, plus il est recommandé de ne pas l'internaliser sous peine d'accumuler des actifs qui risquent de devenir rapidement obsolètes (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986).

À ce niveau du raisonnement, il faut souligner l'importance des questions liées à la comptabilité de gestion pour la problématique de l'externalisation. Les entreprises qui ont mis en place des méthodes de contrôle de gestion de type ABC (*Activity Based Costing*) sont mieux armées que les autres pour évaluer le coût des activités réalisées en interne. Il leur est alors beaucoup plus facile d'évaluer objectivement les offres des prestataires. Après la signature du contrat, le niveau des coûts pré-externalisation (*baseline*) sert de référence pour mesurer l'évolution des prix pratiqués par le prestataire.

Les apports de la théorie de la ressource

Contrairement à la théorie des coûts de transaction, la théorie de la ressource est encore en cours de développement. Elle repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. L'objectif du management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences permettant de générer un avantage concurrentiel durable (Arrègle, 2000). Le « cœur de métier » peut être défini comme les activités pour lesquelles une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel (Alexander et Young, 1996). D'après la théorie de la ressource, les ressources et compétences qui sous-tendent de telles activités doivent présenter quatre caracté-

ristiques : *valeur*, *rareté*, *imitabilité imparfaite* et *substituabilité imparfaite* (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Prahalad et Hamel, 1990)⁶.

Si la théorie de la ressource se focalise essentiellement sur l'étude des « joyaux de la couronne » (*crown jewels*) (Montgomery, 1995)⁷, on peut en retirer des implications directes pour la problématique de l'externalisation. Les activités qui font partie du « cœur de métier » d'une entreprise doivent être conservées à l'intérieur de l'entreprise car elles fondent son avantage concurrentiel. À l'inverse, les activités qui ne font pas partie du « cœur de métier » peuvent être externalisées (Quinn *et al.*, 1990 ; Quinn et Hilmer, 1994). Externaliser de telles activités présente un intérêt direct et indirect. L'intérêt direct réside dans la baisse des coûts et l'amélioration de la performance permise par le recours à des prestataires spécialisés. L'intérêt indirect réside dans la réallocation des ressources financières économisées dans le « cœur de métier » de l'entreprise. Il en résulte alors une création de valeur accrue au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Contrairement à la théorie des coûts de transaction, on peut noter que la théorie de la ressource ne se focalise pas uniquement sur la réduction des coûts au niveau de l'activité. Elle raisonne en termes de création de valeur au niveau de l'ensemble de l'entreprise, entendue comme un portefeuille de ressources et de compétences (Conner, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996).

6. Le recours à ces quatre critères permet d'éviter le risque de tautologie inhérent à la définition subjective du « cœur de métier » (Bounfour, 1998).

7. On peut noter qu'il existe quelques exceptions. Les travaux de Leonard-Barton (1992 et 1995) sur les *core rigidities*, par exemple, ont montré que les *core competences* peuvent mener au déclin de l'entreprise car elles consomment la quasi-totalité des moyens financiers de l'entreprise et empêchent le développement de nouvelles compétences, destinées à les remplacer. Toutefois, les travaux de ce type sont rares.

La théorie de la ressource propose un autre éclairage intéressant sur les déterminants de l'externalisation. En se fondant sur le modèle théorique de Grant (1991), Teng, Cheon et Grover (1995) ont validé la proposition selon laquelle la décision d'externalisation d'une activité est fonction de l'écart entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désiré. Une décision d'externalisation peut donc être interprétée comme la prise de conscience d'un différentiel de performance (*performance gap*) entre les services internes et les meilleurs prestataires du marché. L'objectif est d'accéder à des ressources et compétences souvent difficiles à accumuler en interne. En effet, les entreprises peuvent rencontrer trois difficultés pour constituer un fonds de ressources : l'absence de marché pour certaines ressources, la durée et la complexité du processus, et le coût induit par la constitution de celles-ci car il capitalise les rentes attachées à ces actifs (Quélin, 1996).

Notons enfin, que les entreprises peuvent alors être confrontées à un dilemme. Dans certains cas, il est possible que le faible niveau de performance des services internes suggère l'externalisation d'une activité (cf. théorie de la ressource) alors que le niveau des risques contractuels est élevé (cf. théorie des coûts de transaction) (Nooteboom, 1992). La seule étude empirique actuellement disponible suggère que les entreprises donnent alors la priorité au comblement du différentiel de performance plutôt qu'à la maîtrise des risques contractuels. Comme le résumait clairement Combs et Ketchen (1999, p. 874) : « Une entreprise qui ne dispose pas des ressources suffisantes pour exploiter certaines opportunités à travers l'intégration de certaines

est incitée à recourir à la coopération inter-organisationnelle... indépendamment des coûts de transaction qui peuvent en résulter. L'absence de ressources est suffisante pour empêcher le recours à l'intégration même si elle semble préférable du point de vue de l'approche *organization economic* ».

2. La gestion de la relation avec le prestataire

Savoir déterminer si une activité peut être externalisée n'est que la première condition du succès d'une opération d'externalisation. La seconde condition – tout aussi importante – est de bien savoir gérer la relation avec le prestataire. Si la théorie de la ressource est totalement muette sur ce thème, la théorie des coûts de transaction apporte un véritable éclairage. D'après Williamson (1985), le succès d'une opération d'externalisation repose sur l'adéquation entre le niveau des risques contractuels et le type de contrat utilisé. Plus la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence sont élevées, plus il est nécessaire d'utiliser une forme contractuelle évoluée

Les caractéristiques et les modalités d'utilisation des trois principaux types de contrats sont les suivantes (MacNeil, 1974 et 1978) :
– *les contrats classiques* sont utilisés pour gérer des opérations d'externalisation simples. Les risques contractuels sont faibles et l'entreprise externalisatrice a le choix entre un grand nombre de prestataires. Les contrats sont de court terme car il est facile et peu coûteux de changer de prestataire. L'accent est mis sur les documents formels et l'aspect relationnel intervient très peu ;

– *les contrats néoclassiques* sont des contrats détaillés, utilisés pour gérer des opérations d'externalisation complexes.

Les risques contractuels sont élevés et les contrats sont très détaillés. Ils comportent des clauses nombreuses et détaillées (par exemple, mesure de performance, évolutivité de la prestation, résolution des conflits, sortie du contrat, etc.). L'accent est mis sur les documents formels plus que sur l'aspect relationnel;

– *les contrats relationnels* permettent de gérer des opérations d'externalisation encore plus complexes. Bien que les risques contractuels soient très élevés, les contrats relationnels ne sont pas forcément très détaillés. En effet, la relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de

normes progressivement coconstruites par les deux partenaires (MacNeil, 1978).

En résumé, les relations contractuelles peuvent être organisées sur un continuum. Plus les risques contractuels sont élevés, plus les contrats sont détaillés. Au-delà d'un certain seuil toutefois, le développement de normes relationnelles devient nécessaire pour pallier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat.

Synthèse des développements théoriques

L'ensemble de la réflexion issue de la partie théorique est résumé dans le tableau 1 ci-après. On constate que la théorie des coûts

Tableau 1		
SYNTHÈSE DES APPORTS DE LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET DE LA THÉORIE DE LA RESSOURCE		
	Théorie des coûts de transaction	Théorie de la ressource
Décision		
Positionnement par rapport à la problématique	Question de l'externalisation délaissée au profit de celle de l'internalisation.	Question des ressources périphériques délaissée au profit de celles des ressources « stratégiques ».
Logique sous-jacente	Réduction des coûts de l'activité externalisée.	Optimisation de l'allocation des ressources financières et managériales au niveau de l'ensemble de l'entreprise.
Règles de décision menant au succès d'une opération d'externalisation	L'externalisation est possible sous réserve que les risques contractuels soient suffisamment faibles.	L'externalisation est possible pour toutes les activités qui ne font pas partie du « cœur du métier » et lorsqu'un différentiel de performance doit être comblé.
Gestion de la relation avec le prestataire		
Règles de gestion menant au succès d'une opération d'externalisation	Le niveau des risques contractuel permet de déterminer le type de contrat à utiliser.	Pas d'apport à ce niveau

de transaction et la théorie de la ressource se contredisent en partie sur le thème de la décision d'externalisation. En revanche, la théorie des coûts de transaction est la seule à offrir des enseignements en matière de gestion d'une relation d'externalisation.

II. – LES DÉTERMINANTS DU SUCCÈS D'UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION : ANALYSE EMPIRIQUE

Cette seconde partie a pour but d'illustrer et de compléter les déterminants issus de l'analyse théorique. Elle prend la forme d'une étude empirique portant sur quinze opérations d'externalisation. Dans tous les cas, les entreprises étudiées ont récemment confié à un prestataire extérieur une activité traditionnellement réalisée en interne. Les opérations étudiées portent sur différentes activités de services (Quinn, 1992) et concernent des entreprises implantées en France mais situées dans différents secteurs d'activité. Étant donné le nombre limité de travaux sur l'externalisation, notre étude empirique est exploratoire. Son objectif est d'appréhender ce phénomène dans des contextes variés.

Afin de confronter nos développements théoriques à la réalité du terrain, nous avons examiné quinze opérations d'externalisation en détail. L'objectif était de couvrir des activités et des secteurs différents afin d'évaluer la robustesse du développement théorique dans des contextes variés. Chaque étude de cas a été construite à partir d'entretiens semi-directifs en profondeur. Ces entretiens – d'une durée comprise entre une heure et trois heures – ont été menés auprès de managers en charge d'activités externali-

sées. La plupart d'entre eux avaient participé à l'initiation de la décision d'externalisation. La grille d'entretien était centrée sur trois thèmes principaux :

- 1) la décision d'externalisation (motivations, risques perçus, démarche suivie, etc.),
- 2) la gestion de la relation avec le prestataire (contrat, type de rapport avec le prestataire, cellule de suivi, etc.) et,
- 3) les résultats de l'opération d'externalisation (réduction des coûts, amélioration de la performance, recentrage sur le « cœur de métier », etc.).

Des données secondaires (*i.e.* coupures de presse, contrats d'externalisation, note de service, documents élaborés, etc.) ont également servi à enrichir notre compréhension des opérations d'externalisation. Le tableau 2 donne un bref aperçu des opérations étudiées et des résultats obtenus.

1. La décision d'externalisation

Une réflexion au niveau de l'ensemble de l'entreprise, fondée sur le concept de « cœur de métier »

Conformément à la théorie de la ressource, le « cœur de métier » et le différentiel de performance ont servi à justifier la quasi-totalité des opérations d'externalisation que nous avons étudiées. À titre d'illustration, deux types de motivations sous-tendaient l'externalisation des télécommunications dans une banque. D'une part, ce groupe bancaire évoluait dans un environnement très concurrentiel et sortait d'une situation économique difficile. Il venait juste de redevenir bénéficiaire et les ressources étaient rares. L'externalisation des télécommunications devait permettre de libérer des ressources à investir dans le « cœur de métier » : la prestation de services ban-

caires. D'autre part, les services internes n'étaient pas concurrentiels par rapport aux meilleurs prestataires du marché, stimulés par la déréglementation. Ce différentiel de performance reposait essentiellement sur la difficulté à recruter le personnel le mieux formé et à suivre le rythme des évolutions technologiques. L'externalisation est alors bien une décision stratégique, qui vise à optimiser l'allocation des ressources au sein de l'entreprise. Le concept de « cœur de métier » est couramment utilisé par les entreprises pour déterminer les activités qu'il est préférable de sortir du périmètre de l'entreprise, d'autant plus qu'il existe souvent des prestataires plus compétents que les services internes.

Une situation que nous n'avons pas envisagée est apparue lors de l'étude empirique. Dans quelques cas il s'est avéré que les entreprises disposaient d'un différentiel de performance favorable pour des activités situées hors du « cœur de métier ». La solution retenue consistait généralement à filialiser ces activités (Ito, 1995). L'intérêt de la filialisation d'activités très performantes est double. D'une part, elle permet à l'entreprise externalisatrice de concentrer ses ressources sur les seules activités qui font partie de son « cœur de métier ». D'autre part, elle permet à la filiale de se spécialiser sur son domaine d'expertise et de partir à la conquête de nouveaux marchés (Venkatraman, 1997). Cette démarche a été suivie par une entreprise du secteur électronique. Cette entreprise souhaitait tirer un véritable profit de ses compétences fortes en matière de formation et de maintenance alors que ces deux activités ne faisaient pas véritablement partie de son « cœur de métier ». La décision a donc été prise de créer une entité indépendante pour

y loger l'ensemble des activités « formation et maintenance ». Cette filiale est aujourd'hui détenue à 100 % par l'entreprise-mère. Comme le souligne le responsable des projets d'externalisation, une telle démarche nécessite cependant de « couper le cordon » avec l'entreprise externalisatrice : « L'objectif était de faire d'une activité qui n'était pas *core* une activité *core* pour une autre entité. Ce processus peut être appliqué à toute activité qui peut vivre par elle-même et donc où il y a de l'argent à gagner. Nous n'avons pris aucune participation financière dans cette nouvelle entité contrairement à nos concurrents car le problème qui se pose alors est que la maison-mère est cliente à 99 % et qu'il n'y a pas d'autonomie possible. »

L'omniprésence de la notion de « cœur de métier » dans le discours des managers a également révélé que l'appartenance d'une activité au « cœur de métier » varie fortement d'une entreprise et d'un secteur d'activité à un autre. Nous avons analysé en profondeur trois opérations d'externalisation de la logistique. La logistique n'était perçue comme une composante du « cœur de métier » par aucune des trois entreprises concernées (deux constructeurs informatiques et une entreprise du secteur de la papeterie). En revanche, l'externalisation de la logistique interne était perçue comme une véritable hérésie dans le grand magasin que nous avons étudié. La bonne gestion d'un nombre de références supérieur à un million (contre 30 000 dans un hypermarché) est l'une des clés du succès dans ce secteur. Aucun prestataire n'est capable de réaliser cette activité aussi bien que les services internes du grand magasin. En outre, externaliser cette activité viderait l'entreprise de sa substance.

Activité externalisée	Secteur d'activité	Montant du contrat (en francs)	Durée	Transferts réalisés	Résultat de l'opération
Informatique (mainframes, serveurs et help line pour 30 % du budget)	Santé	1,5 milliards	7 ans	Transfert de 80 employés et d'une partie des équipements.	Résultats mitigés en termes de coûts et de performance.
Informatique (production et maintenance d'applications pour 50 % du budget)	Grand magasin	–	7 ans	Transfert de 85 employés et d'une partie des équipements.	Baisse des coûts de 30 % alors que le volume d'activité a augmenté de 10 %.
Informatique (totalité de l'activité pour 100 % du budget)	Distribution	25 millions	5 ans	Transfert d'employés et de l'ensemble des équipements.	Échec complet menant à l'interruption du contrat 2 ans avant son terme.
Informatique et télécommunications (totalité de l'activité pour 100 % du budget)	Location automobile	12 milliards	10 ans	Transfert de 100 employés et de l'ensemble des équipements.	Doublement des coûts informatiques et très faible niveau de performance.
Informatique et télécommunications (85 % du budget)	Environnement	1 milliard	8 ans	Transfert de 160 employés et des équipements.	Baisse des coûts de 3 % mais surtout amélioration de la performance de l'activité externalisée.
Télécommunications (70 % du budget)	Banque	9 millions	5 ans	Aucun transfert	Coûts stables mais fort accroissement du niveau de performance.
Télécommunications (quasi-totalité du budget)	Banque	3 milliards	5 ans	Transfert de 35 employés et d'équipements pour 250 millions de francs.	Baisse des coûts de 5 % et amélioration de la performance.

8. Chaque cas renvoie à une entreprise différente même si plusieurs entreprises appartiennent au même secteur d'activité.

Logistique (100 % du stockage et du magasinage des pièces de rechange)	Constructeur informatique	40 millions	5 ans	Transfert d'employés et d'un entrepôt.	Réduction des coûts de l'ordre de 30 % et amélioration de la qualité de la prestation.
Logistique (100 % de l'activité)	Constructeur informatique	20 millions	3 ans	Transfert de 200 employés et d'équipements.	Réduction des coûts de 30 % les deux premières années et de 30 % les deux années suivantes. Amélioration de la performance, notamment grâce aux suggestions constantes du prestataire.
Logistique (stockage, préparation des commandes et transport)	Papeterie	250 millions	5 ans	Transfert de l'ensemble du personnel.	Absence de réduction des coûts En outre, près de 10 % des clients sont insatisfaits sur le respect des délais de livraison.
Formation et maintenance	Électronique	-	-	Transfert de la totalité des employés et du matériel.	Création de deux filiales rentables proposant des prestations de haut de gamme.
Service après-vente	Constructeur informatique	3,5 millions	1 an renouvelable	Aucun transfert	Réduction des coûts de l'ordre de 30 % alors que le taux de dépannage similaire à celui des services internes.
Audit interne (80 % du budget)	Banque	7 millions	1 an renouvelable	Aucun transfert	Niveau de satisfaction très élevé aussi bien pour les coûts que pour la performance.
Services généraux (100 % du budget)	Laboratoire pharmaceutique	20 millions	1 an renouvelable	Transfert de personnel et amélioration substantielle de la performance.	Réduction des coûts de 15 à 20 %.
Services généraux (fonction d'accueil)	Pétrole et chimie	1 million	1 an renouvelable	Ni transfert d'employés (2 départs à la retraite et 4 employés « recyclés » dans d'autres fonctions) ni transfert d'équipements.	Réduction des coûts de 30 %, amélioration de la performance et de la flexibilité de gestion du personnel.

Des échecs prévisibles

Pour la théorie des coûts de transaction, les décisions d'externalisation qui sont déclenchées résultent de la réduction des risques contractuels. Dans les quinze cas étudiés, cet argument n'a jamais été directement utilisé pour justifier une décision d'externalisation. En revanche, nous avons constaté qu'externaliser une activité alors que les risques contractuels sont élevés conduit irrémédiablement à l'échec. À titre d'illustration, le directeur des systèmes d'information d'une entreprise de location automobile regrettait que : « Tout (ait) été externalisé, mais la maintenance et le développement d'applications n'auraient pas dû l'être. L'externalisation de la production aurait été suffisante car ne pas avoir la maîtrise des applications est difficile. Si demain le prestataire fait faillite, je suis coincé. La seule solution est de proposer des offres alléchantes à son personnel ». En d'autres termes, même si l'informatique et les télécommunications ne faisaient pas partie du « cœur de métier » de cette entreprise, l'externalisation des composantes les plus spécifiques comme les applications l'avait rendue totalement dépendante de son prestataire.

L'externalisation d'activités, malgré la présence de risques contractuels importants, s'explique souvent par la volonté de réaliser une bonne opération financière à court terme (notamment grâce à la revente des infrastructures au prestataire). Toutefois, la perspective d'un gain à court terme peut inciter les entreprises à externaliser des activités sans tenir compte des implications

à long terme. Comme nous l'avons déjà signalé, l'externalisation d'activités trop spécifiques peut générer une dépendance forte envers le prestataire et compromettre le succès de l'opération. Comme le soulignait un de nos interlocuteurs : « L'externalisation est toujours une bonne opération à court terme. Elle doit le rester à long terme ». Dans l'une des entreprises que nous avons étudiées, la cession des équipements pour plusieurs dizaines de millions de francs avait largement motivé la décision d'externaliser une grande partie de l'informatique. Par la suite, les résultats ont été décevants car l'opération avait été préparée dans une optique de court terme plutôt que de réduction des coûts et d'amélioration de la performance à long terme.

La transition

Les entretiens ont également fait émerger l'importance du phénomène de transition. En effet, il semble que le passage de la réalisation d'une activité en interne à la réalisation d'une activité par un prestataire extérieur génère des « coûts de transition » non négligeables (Barthélemy, 2001b). Ces surcoûts ne sont pas pris en compte par les deux théories que nous avons présentées. La théorie de la ressource comme la théorie des coûts de transaction reste statique⁹. Des surcoûts peuvent être observés avant le démarrage de prestation. Dans le cas du grand magasin que nous avons étudié par exemple, les développements d'applications ont dû être gelés pendant un mois avant la signature du contrat d'externalisation afin de permettre une évaluation impar-

9. Si la théorie de la ressource (*i.e.*, RBV) reste totalement statique, Koenig (1999) souligne que les deux autres variantes de l'approche fondée sur les ressources (*i.e.*, les compétences fondamentales et les capacités dynamiques) intègrent des éléments de dynamique.

tiale des systèmes par des consultants externes. L'implication de cette paralysie sur le fonctionnement de l'activité informatique n'a pas été neutre. Des surcoûts peuvent également être observés après le démarrage d'une prestation. Trois mois après avoir externalisé sa logistique, un constructeur informatique a subi des perturbations importantes (cf. marchandises non livrées, marchandises livrées en retard, etc.) suite à des problèmes d'interconnexion avec les systèmes d'information de son prestataire. Il ne s'agissait en aucun cas de mauvaise volonté de la part du prestataire, qui ne demandait qu'à être aidé. En revanche, des ajustements coûteux se sont révélés nécessaires. On peut également noter que plus l'activité externalisée est proche du « cœur du métier », plus les dysfonctionnements lors de la phase de transition peuvent porter préjudice à l'entreprise externalisatrice. Une rupture des livraisons suite à une externalisation de la logistique est beaucoup plus grave qu'une absence de nettoyage des bureaux suite à une externalisation du nettoyage.

Les aspects sociaux

Les opérations d'externalisation impliquent fréquemment un transfert de personnel voire des licenciements. En France, l'externalisation reste un sujet sensible au niveau social. À titre d'illustration, le personnel du service informatique de la FNAC s'est mis en grève pendant trois semaines au milieu des années 1990 pour s'opposer à un projet d'externalisation de l'informatique impliquant 48 transferts et 45 licenciements. Les entretiens que nous avons effectués ont très clairement montré que la réussite d'une opération d'externalisation passe par une bonne gestion des aspects sociaux

(Henderson, 1997). La manière forte est très rarement couronnée de succès. Chez un constructeur informatique, par exemple, les effectifs de la logistique sont passés de 320 à 90 employés (25 en interne et 65 chez le prestataire) suite à un plan social. Cette opération d'externalisation a occasionné des troubles sociaux importants menant à la paralysie temporaire de l'entreprise. À l'inverse, certaines entreprises sont plus prudentes dans leur gestion des aspects sociaux. Dans une banque qui avait transféré plusieurs dizaines d'employés à son prestataire, notre interlocuteur a avoué que : « Au niveau du personnel, la paix sociale a été achetée ». Dans une entreprise du secteur pétrolier, notre interlocuteur a même indiqué : « J'attends des départs à la retraite pour externaliser dans de nombreux autres domaines des services généraux. » Si une telle prudence permet d'éviter les troubles sociaux, elle réduit considérablement les opportunités d'externalisation et les réductions de coûts qui peuvent en découler.

2. La gestion d'une opération d'externalisation

Le contrat

L'étude empirique a confirmé le rôle central du contrat dans les opérations d'externalisation. Le mot qui revient le plus fréquemment dans la bouche des managers est celui d'investissement. Comme le note par exemple le coordinateur télécommunication d'une banque : « Le contrat est un investissement qui a un coût, mais c'est de l'argent bien placé. Tout doit y être décrit. Il faut notamment définir de façon très précise le périmètre, les règles de contrôle, les règles de sortie, les indicateurs de performance et de disponibilité, les pénalités éventuelles... Si le contrat ne prévoit pas

tout, il va très loin. » Les réflexions des managers illustrent un phénomène intéressant au point de vue théorique : les coûts de transaction *ex-ante* sont un investissement permettant de réduire les coûts de transaction *ex-post*. Apporter un grand soin au choix du prestataire et à la rédaction du contrat est coûteux. En revanche, cela permet de réduire les risques (et les coûts) qu'induirait une détérioration de la relation avec le prestataire.

Conformément aux prédictions de la théorie des coûts de transaction, le contenu du contrat d'externalisation est très largement déterminé par le niveau des risques contractuels. Pour illustrer ce phénomène nous avons choisi de comparer deux cas très différents. Le premier cas est celui d'une entreprise du secteur de l'environnement, qui a externalisé la quasi-totalité de son activité informatique. Le second cas est celui d'un laboratoire pharmaceutique qui a externalisé la totalité de ses services généraux. Ces deux opérations d'externalisation sont considérées comme des succès par les deux entreprises, aussi bien en termes de recentrage sur le « cœur de métier », d'amélioration de la performance que de baisse des coûts¹⁰. Les principales clauses contractuelles sont résumées dans le tableau 3.

En matière de suivi du prestataire, les clauses utilisées sont très similaires. En revanche, les clauses de prix, d'adaptation aux changements de l'environnement et de sortie du contrat sont beaucoup plus élaborées dans le

cas du contrat d'externalisation de l'informatique. Plus les risques contractuels sont élevés, plus les clauses utilisées sont complexes mais aussi coûteuses à développer et à mettre en œuvre (Dyer, 1997 ; Wiggins, 1991).

Des échecs prévisibles

Notre étude empirique suggère que les entreprises qui ne respectent pas les recommandations de la théorie des coûts de transaction sont irrémédiablement condamnées à l'échec. L'exemple de l'entreprise de location automobile que nous avons déjà évoqué illustre bien cette situation. Rappelons que l'activité informatique et les réseaux de télécommunications avaient été externalisés en totalité suite à l'arrivée d'un nouveau manager. Une centaine d'employés ainsi que tous les équipements avaient ainsi été transférés au prestataire. Quelques années après la signature du contrat, les résultats de cette opération d'externalisation étaient catastrophiques. Le coût des systèmes d'information se montait à 5 % du chiffre d'affaires au moment de la signature du contrat (contre 3 à 4 % en moyenne dans le secteur). Il dépassait maintenant 10 % du chiffre d'affaires, ce qui menaçait la rentabilité de l'entreprise tout entière. En outre, la qualité de service s'était fortement dégradée. D'après le directeur des systèmes d'information, cet échec était attribuable à une contractualisation bâclée alors que les risques contractuels étaient particulièrement élevés.

10. Les baisses de coûts observées sont respectivement de 3 % et de 15-20 %. Cette différence s'explique par le fait que l'informatique présente une plus grande spécificité que les services généraux. Moins l'activité est standardisée, moins il est facile pour le prestataire de mutualiser les moyens utilisés pour répondre aux demandes de ses différents clients.

Tableau 3		
COMPARAISON DE DEUX CONTRATS D'EXTERNALISATION		
	Externalisation de l'informatique	Externalisation des services généraux
Montant du contrat	1 milliard de F	20 millions de F
Durée du contrat	8 ans	1 an
Coût de suivi annuel du prestataire	1 500 000 F	180 000 F
Nombre de pages du contrat	1 000 pages	100 pages
Clauses de suivi du prestataire		
Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comités bipartites avec réunions régulières.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enquêtes de satisfaction chez les utilisateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pénalités financières en cas de performances inférieures au niveau fixé dans le contrat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonus en cas de performances supérieures au niveau fixé dans le contrat.		<input type="checkbox"/>
Procédure d'escalade.	<input type="checkbox"/>	
Clauses de prix		
Clause de type « prix fixe » (déterminé à la signature du contrat).		<input type="checkbox"/>
Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce à un mécanisme de type <i>benchmarking</i> .	<input type="checkbox"/>	
Clauses d'adaptation aux changements dans l'environnement		
Adaptation de la prestation au niveau réel de votre activité avec volume minimum garanti au prestataire.	<input type="checkbox"/>	
Adaptation de la prestation au niveau réel de votre activité sans volume minimum garanti au prestataire.		<input type="checkbox"/>
Évolution de la technologie vers les standards du marché.	<input type="checkbox"/>	
Clauses de sortie du contrat		
Possibilité de rupture unilatérale du contrat de votre part et sans indemnité.		<input type="checkbox"/>
Réversibilité matérielle à la fin du contrat (possibilité de rachat des installations ou du matériel du prestataire, etc.).	<input type="checkbox"/>	
Réversibilité humaine à la fin du contrat (possibilité d'embauche d'employés du prestataire, etc.).	<input type="checkbox"/>	
Résiliation du contrat en cas de faute grave du prestataire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- le contrat reposait sur des indemnités préfixées (*i.e.* clause de type « prix fixe ») dans un contexte économique euphorique pour l'entreprise externalisatrice. Par la suite, le niveau d'activité avait baissé alors que les coûts informatiques restaient constants ;
- le contrat empêchait tout changement de prestataire sauf à payer des pénalités très importantes. L'entreprise externalisatrice s'était alors retrouvée bloquée avec un prestataire dont elle n'était pas satisfaite ;
- le contrat était très long mais très imprécis. À chaque fois que l'entreprise externalisatrice demandait un service supplémentaire, le prestataire s'abritait derrière le contrat pour le refuser.

La cellule de pilotage

L'externalisation a également des conséquences organisationnelles sur lesquelles la partie théorique est restée totalement muette. En effet, elle nécessite la mise en place d'un nouveau mode de gestion dans lequel le contrôle direct (exercé par la possession des hommes et des équipements) est remplacé par le contrôle indirect (exercé par le contrat). Ce nouveau mode de gestion repose essentiellement sur une cellule de pilotage dont la mission est double :

- 1) être l'interface entre les utilisateurs internes et le prestataire ;
- 2) s'assurer que le prestataire remplit bien les exigences fixées par le contrat.

Cette tâche n'est pas toujours aisée. Outre les compétences juridiques, la cellule de pilotage doit avoir une véritable expertise technique. S'il est relativement facile d'évaluer des critères quantitatifs comme le nombre de jours/hommes mis à disposition par un prestataire, l'évaluation de critères qualitatifs comme le maintien des équipements au niveau de « l'état de l'art » est

plus complexe. À titre d'illustration, les services informatiques d'un grand magasin comportaient une centaine d'employés. Suite à l'opération d'externalisation, seuls quinze employés ont été conservés en interne pour former une cellule de pilotage. Très rapidement, il s'est avéré que tous les employés ne possédaient pas les compétences requises pour assurer un suivi efficace du prestataire. La moitié d'entre eux a été renouvelée afin d'accroître le niveau d'expertise de la cellule de pilotage, aussi bien en termes juridiques que techniques. À l'inverse, une entreprise dans le secteur de la distribution avait commis l'erreur de ne pas mettre en place de véritable cellule de pilotage et n'avait conservé qu'un directeur des systèmes d'information en interne. Le résultat ne s'est pas fait attendre. Le contrat a été interrompu deux ans avant son terme car il avait induit « une perte totale et dangereuse de contrôle, de réactivité et de maîtrise du futur » (citation du directeur des systèmes d'information).

Si la cellule de pilotage est une des clés du succès, elle induit également des coûts importants. En termes théoriques, les coûts générés par la cellule de pilotage peuvent être entendus comme des coûts de transaction. Ces coûts doivent impérativement être pris en compte lors de la décision d'externalisation. Dans le cas d'un constructeur informatique, la réalisation du service après-vente (SAV) en interne revenait à 2 940 mille francs par an. Un prestataire proposait de prendre en charge cette activité pour 1 680 mille francs par an. À cette somme, il fallait cependant nécessaire de rajouter 190 mille francs des « frais de surveillance » soit près de 10 % du montant total du contrat. En effet, un suivi soigneux du prestataire était impératif pour conserver

un niveau de performance suffisant, c'est-à-dire un taux de dépannage dans la journée supérieur à 85 %. D'après notre interlocuteur : « Le respect de ces performances minimales n'est possible que grâce au travail de la cellule de pilotage. En l'absence d'une telle cellule, le taux de performance chuterait de 15 points de pourcentage pour se stabiliser à environ 70 %. Ce faible taux occasionnerait une perte importante pour l'entreprise ». Rappelons que pour les constructeurs informatiques, le SAV est crucial. Les clients qui ne sont pas satisfaits du SAV offert par un constructeur informatique n'hésitent pas à changer de fournisseur pour leur matériel. Dans le cas que nous venons de présenter, la prise en compte des coûts de transaction ne remet pas en cause la décision d'externaliser le SAV. En revanche, elle réduit en partie l'économie que l'externalisation a permis de réaliser.

La question du partenariat

Tout au long de nos entretiens, nous avons remarqué une méfiance des managers envers ce qu'ils appellent le partenariat (Dyer et Ouchi, 1993 ; Ramsay, 1996). Si l'on reprend la terminologie de Macneil (1974 et 1978), le terme « partenariat » est un synonyme de « contrat relationnel ». En effet, il s'agit d'un mode de gestion qui met l'accent sur la composante relationnelle plus que sur le contrat. Deux constatations ont émergé de l'étude empirique. D'une part, les managers ont confirmé une prédiction de la théorie des coûts de transaction : le partenariat n'a pas lieu d'être lorsque les risques contractuels sont faibles. À notre question « La relation avec votre prestataire peut-elle être qualifiée de partenariat ? » par exemple, nous avons obtenu la réponse sui-

vante d'un manager chargé des services généraux : « Un partenariat ? Non, je ne crois pas. Il y a un contrat. Il y a une prestation... ». Développer une relation de partenariat est un investissement qui ne se justifie pas dans le cas des activités les plus banalisées. Plutôt que de développer une relation durable avec un prestataire, il est préférable d'être en permanence à l'affût du prestataire qui propose le meilleur rapport qualité-prix (Kapoor et Gupta, 1997), généralement qualifié de « moins disant » par nos interlocuteurs. D'autre part, la plupart de nos interlocuteurs nous ont semblé réticents au partenariat. D'après eux, les meilleures relations sont celles qui sont le plus finement décrites dans le contrat. Moins il y a de place laissée à l'interprétation, plus la qualité de la relation est bonne car toute velléité d'opportunisme est bridée. Comme le notait un manager : « Lorsque le contrat est trop flou, on perd du temps et de l'énergie à se disputer ». En fait, les entretiens suggèrent que le terme « partenariat » est souvent employé à mauvais escient. L'erreur la plus courante consiste à qualifier de partenariat les relations d'externalisation reposant sur des contrats bâclés ou trop succincts. C'est une erreur car le partenariat doit être entendu comme la conciliation d'un contrat de bonne qualité avec une relation de bonne qualité (Neuville, 1998). Si la composante contractuelle est nécessaire pour traiter sur des bases claires, la composante relationnelle permet de garder la flexibilité nécessaire pour gérer des contrats de long terme dans une situation de forte incertitude. En bref, le partenariat repose à la fois sur un contrat et un « état d'esprit » particulier qui doit prévaloir lorsque l'on sort des limites du contrat. L'un de nos interlocuteurs a même proposé l'expression

« partenariat codifié » pour décrire la situation dans laquelle le contrat prévoit tout ce qu'il est possible de prévoir lors de sa rédaction et la composante relationnelle est utilisée pour gérer toutes contingences qui n'ont pas pu être prises en compte lors de la rédaction du contrat.

CONCLUSION

Sous la pression de l'environnement, les entreprises ont été peu à peu amenées à changer leurs modes d'organisation (Desreumaux, 1996). L'externalisation est une composante importante de ce mouvement. De nombreuses entreprises se rendent progressivement compte qu'elles ont dépassé la taille optimale en intégrant des activités trop éloignées de leur « cœur du métier ». L'externalisation leur apparaît alors comme un moyen de remédier à cette erreur. Dans cet article, nous avons mis en lumière un certain nombre de déterminants permettant de réussir une opération d'externalisation. L'analyse théorique a suggéré que le succès d'une opération d'externalisation repose sur un bon choix des activités externalisées et une bonne gestion de la relation avec le prestataire. Le choix des activités externalisées repose essentiellement sur le critère d'appartenance au « cœur de métier » et le différentiel de performance avec les meilleurs prestataires du marché. La bonne gestion des relations avec

le prestataire repose avant tout sur la rédaction d'un contrat adapté au niveau des risques contractuels. Les études de cas ont largement confirmé les éléments issus de l'analyse théorique. Elles ont également contribué à enrichir notre approche de l'externalisation. La question de la transition, l'importance du risque social et le rôle central joué par la cellule de pilotage ont notamment émergé. L'étude empirique a également révélé la méfiance des managers devant le concept de partenariat.

Cet article est l'un des premiers à utiliser simultanément la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource pour traiter le phénomène de l'externalisation. Les contributions liant ces deux approches sont rares, aussi bien au plan théorique (voir Conner et Prahalad, 1996; Foss, 1996; Williamson, 1999) qu'empirique (voir Combs et Ketchen, 1999). En outre, l'externalisation définie comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne a été rarement abordée dans la littérature (cf. Boone et Verbeke, 1991). De nombreuses voies peuvent alors être envisagées pour approfondir ce travail. Outre l'identification d'autres déterminants, une recherche quantitative sur un large échantillon permettrait de comparer l'impact relatif des différents déterminants sur le succès des opérations d'externalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexander M. et Young D., "Strategic outsourcing", *Long Range Planning*, 29, 1996, p. 116-119.
- Allison G., *Essence of decision: Explaining the Cuban missiles crisis*, Little Brown, Boston, 1971.
- Amit R. et Schoemaker P., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, p. 33-46.
- Andersen, *Baromètre Outsourcing 2001 : Pratiques et tendances du marché d'externalisation en France*, 2001.
- Ang S. et Cummings L., "Strategic response to institutional influences on Information systems Outsourcing", *Organization Science*, 8, 1997, p. 235-255.
- Arrègle J.-L., "L'approche fondée sur les ressources", *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, édité par Arrègle J.-L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B. et Rousseau P., Economica, Paris, 2000, p. 193-238.
- Balakrishnan S. et Wernerfelt B., "Technical change, competition and vertical integration", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 347-359.
- Barney J., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- Barney J., "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, 1986, p. 1231-1241.
- Barreyre P. Y., « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », in *Encyclopédie du Management*, édité par Helfer J. P. et Orsoni J., Vuibert, Paris, 1992.
- Barreyre P. Y., "The concept of impartition policies: a different approach to vertical integration strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 507-520.
- Barreyre P. Y., *L'impartition: politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris, 1968.
- Barreyre P. Y. et Bouche M., « Pour une compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises: les politiques d'impartition », *Revue française de gestion*, n° 17, septembre-octobre 1982.
- Barthélemy J., *Stratégies d'externalisation*, Dunod, coll. «Stratégies et Management», Paris, 2001a.
- Barthélemy J., "The Hidden Costs of IT Outsourcing", *MIT Sloan Management Review*, Spring 2001b, p. 60-69.
- Boone C. et Verbeke A., "Strategic management and vertical disintegration: A transaction cost approach", *Microeconomic Contributions to Strategic Management*, Thépot J. et Thietart R. A. (eds.), Amsterdam, North-Holland, 1991, p. 185-205.
- Bounfour A., *Le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, 1998.
- Coase R. "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, 1937, p. 386-405.
- Coeurderoy R. et Quélin B., « La théorie des coûts de transaction: un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'économie politique*, vol. 107, n° 2, 1997, p. 145-181.

- Combs J. et Ketchen D., "Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 867-888.
- Conner K., "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 121-154.
- Conner K. et Prahalad C.K., "A resource-based theory of the firm: knowledge vs. Opportunism", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, 1996, p. 477-501.
- Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, janvier-février, 1996, p. 86-108.
- Dierickx I. et Cool K., "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, 1989, p. 1504-1511.
- Dyer J., "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 535-556.
- Dyer J. et Ouchi W., "Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge", *Sloan Management Review*, 34, 1993, p. 51-63.
- Foss N., "Knowledge-based theory of the firm: some critical comments", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, 1996, p. 470-476.
- Grant R., "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.
- Henderson M., "Ethical outsourcing in the UK financial services: employees rights", *Business Ethics*, vol. 6, n° 2, 1997, p. 110-124.
- Hill C., "National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: the case of Japan", *Organization Science*, vol. 6, n° 1, 1995, p. 119-131.
- Ito K., "Japanese spin-offs: unexplored survival strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, p. 431-446.
- Joffre P., « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle*, G. Koenig (coordonné par), Economica, Paris, 1999, p. 143-170.
- Kapoor V. et Gupta A., "Aggressive sourcing: a free market approach", *Sloan Management Review*, Fall, 1997, p. 21-31.
- Khosrowpour M. (ed.), *Managing Information Technology investments with outsourcing*, Idea Group Publishing, Harrisburg, 1995.
- Klein B. Crawford R. et Alchian A., "Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, vol. XXI, n° 2, 1978, p. 297-326.
- Koenig G., « Les ressources au principe de la stratégie », *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle* (coordonné par G. Koenig), Economica, Paris, 1999, p. 199-239.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Leonard-Barton D., "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 111-127.

- MacNeil I., "Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law", *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n° 6, 1978, p. 854-905.
- MacNeil I., "The many futures of contracts", *Southern California Law Review*, 47, 1974, p. 691-816.
- Montgomery C. A., "Of diamonds and rust: a new look at resources", *Resources in an evolutionary perspective: a synthesis of evolutionary and resource-based approaches to strategy*, C.A. Montgomery (ed.), Kluwer, 1995.
- Neuville J.-P. « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, n° 119, juin-août 1998, p. 15-24.
- Nooteboom B., "Towards a dynamic theory of transactions", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 1992, p. 281-299.
- Penrose E. *The theory of the growth of the firm*, John Wiley, Chichester, 1959.
- Porter M., *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.
- Prahalad C. K. and Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990, p. 79-91.
- Quélin B., « Coopération interentreprise et création de ressources », *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Ravix J.-L. (ed.), édition du CNRS, 1996, p. 111-137.
- Quinn J., Doorley T. et Paquette P., "Technology in services: rethinking strategic focus", *Sloan Management Review*, Winter, 1990, p. 79-87.
- Quinn J. et Hilmer F., "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer, 1994, p. 43-55.
- Quinn J. B., *Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*, Free Press, New York, 1992.
- Ramsay J. "The case against purchasing partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 1996, p. 13-19.
- Shelanski H. et Klein P., "Empirical research in transaction cost economics a review and assessment", *Journal of Law, Economics and Organization*, 11, 1995, p. 335-361.
- Stigler G., "The division of labor is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, 59, 1951, p. 185-193.
- Stuckey J. et White D., "When and when not to vertically integrate", *Sloan Management Review*, Spring, 1993, p. 71-83.
- Teece D., Pisano G. et Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Teng J., Cheon M. J. et Grover V., "Decisions to outsource systems functions: testing a strategy-theoretic discrepancy model", *Decision Science*, 26, 1995, p. 75-103.
- Venkatraman N., "Beyond outsourcing: managing IT resources as a value center", *Sloan Management Review*, Spring, 1997, p. 51-64.
- Walker G. et Weber D., "A transaction cost approach to make-or-buy decision", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, 1984, p. 137-391.

Wernerfelt B., "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, p. 171-180.

Wiggins S., "The economics of the firm and contracts: a selective survey", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 147, 1991, p. 603-661.

Williamson O., "Strategy research: governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 1087-1108.

Williamson O. E., *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

Williamson O. E., "Strategizing, economizing and economic organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 75-94.

Williamson O. E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985

Williamson O. E., *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York, 1975.