



Les renégociations des contrats d'externalisation: une étude empirique

Jérôme Barthélemy
ESSEC
95021 Cergy Pontoise Cedex
Tel.: 01.34.43.31.98
Fax : 01.34.43.30.01
E-mail: barthelemy@essec.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est d'étudier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à renégocier leurs contrats d'externalisation. Notre postulat de départ est que le nombre de renégociations augmente avec le temps écoulé depuis la signature du contrat. Nous montrons ensuite que la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est modérée positivement par la spécificité (hypothèse 1) et l'incertitude (hypothèse 2) qui caractérisent l'activité externalisée. Contrairement à notre troisième hypothèse, la confiance envers le prestataire ne semble pas avoir de rôle modérateur significatif.

Mots-clés : externalisation, contrat, renégociation

Les renégociations des contrats d'externalisation : une étude empirique

Introduction

L'externalisation d'activités de services n'est pas un phénomène nouveau. Le problème de l'arbitrage entre ressources internes et ressources externes s'est toujours posé et de nombreuses activités comme le nettoyage, le gardiennage ou la restauration ont été peu à peu externalisées. Il semble toutefois que l'externalisation d'activités de services touche aujourd'hui un nombre de plus en plus important d'entreprises (*Baromètre Outsourcing 2002 – Ernst & Young / Sofres : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*).

Deux grandes évolutions contribuent actuellement à cet essor. D'une part, la nécessité de créer de la valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à transférer hommes et équipements vers des prestataires spécialisés pour concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités les plus créatrices de valeur (Quinn et Hilmer, 1994). D'autre part, l'émergence de prestataires qualifiés incite les entreprises à se poser la question de l'opportunité de conserver en interne certaines activités « historiquement internalisées » (Desreumaux, 1996).

Il existe aujourd'hui une littérature abondante sur l'externalisation récemment synthétisée par Barthélemy (2004). Un numéro complet de la *Revue Française de Gestion* a également été consacré à ce thème en mars-avril 2003. L'objectif de cette communication est d'apporter un éclairage sur une composante importante du management des relations d'externalisation : les renégociations contractuelles. Ce thème a été très peu exploré dans la littérature alors que les renégociations sont fréquentes. Dans la base de données que nous utilisons pour cette communication, 58.5% des opérations d'externalisation ont donné lieu à une ou plusieurs renégociations. Par ailleurs, les renégociations peuvent avoir un impact déterminant sur la

performance des opérations d'externalisation.

Les renégociations contractuelles ont souvent une connotation péjorative. En effet, elles génèrent des coûts de transaction *ex post* importants (Dyer, 1997). Lorsque des actifs spécifiques sous-tendent l'activité externalisée, les renégociations peuvent également permettre au prestataire d'adopter un comportement opportuniste. La recommandation de la littérature sur les contrats de long terme est alors d'allonger la durée des contrats pour espacer au maximum les renégociations (Joskow, 1985 et 1987).

Toutefois, les renégociations contractuelles présentent également des avantages non négligeables pour les entreprises externalisatrices. Si elles génèrent des coûts de transaction *ex post*, elles permettent de diminuer sensiblement les coûts de transaction *ex ante*. En effet, rédiger le contrat le plus complet possible génère des coûts de transaction *ex ante* importants. Il peut alors être intéressant de se contenter d'un contrat moins complet et de le renégocier périodiquement (Goldberg et Erickson, 1987). Lorsque l'environnement évolue très rapidement, les renégociations sont même inévitables pour permettre à une relation contractuelle de se poursuivre (Joskow, 1988a).

En résumé, les renégociations peuvent donc être perçues comme des menaces ou comme des opportunités pour les entreprises externalisatrices. D'après Joskow (1990), il existe deux grands types de renégociations. Les renégociations involontaires interviennent lorsque le contrat ne parvient plus à brider l'opportunisme d'un des cocontractants. Ce dernier profite alors de sa position de force pour renégocier le contrat en sa faveur. Dans le cas de l'externalisation, un prestataire peut tirer profit de la dépendance de son client pour exiger une hausse des tarifs ou un accroissement du périmètre des activités externalisées. Les renégociations volontaires sont le fruit d'une volonté de pallier les rigidités contractuelles qui provient des deux cocontractants. Dans le cas de l'externalisation, on peut envisager une évolution très importante de l'environnement qui conduirait l'entreprise externalisatrice et son

prestataire à remettre le périmètre des activités externalisées et les tarifs à plat.

L'objectif de cette communication est de proposer une analyse empirique des principaux facteurs qui conduisent les entreprises à renégocier leurs contrats d'externalisation. Dans un premier temps, nous donnerons notre définition de l'externalisation et nous ferons une rapide revue de la littérature. Les hypothèses de recherche seront formulées dans la seconde partie. Nous détaillerons la méthodologie et les résultats obtenus dans la troisième partie. Les résultats seront présentés dans la quatrième partie et discutés dans la cinquième.

1. Définition et revue de la littérature

Il n'existe pas de consensus sur ce que recouvre le phénomène de l'externalisation. Pour de nombreux auteurs, l'externalisation revient simplement à confier une activité à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne (Loh et Venkatraman, 1992 ; Lacity et Hirschheim, 1993). Il s'agit alors d'un phénomène comparable au «make or buy » ou à l'impartition (Barreyre, 1968 et 1988). Dans cette communication, nous définissons l'externalisation comme le transfert à un prestataire extérieur d'une activité qui était jusqu'alors réalisée en interne. Le prestataire se substitue alors aux services internes et l'externalisation s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources humaines et matérielles (Foss, 1996, p. 11). Même si elle présente des similitudes avec le désinvestissement ou la cession d'activité, l'externalisation se distingue très nettement de ces deux phénomènes car une relation durable avec le prestataire doit être mise en place.

S'il existe peu de travaux sur l'externalisation au sens où nous l'avons définie, il existe une littérature abondante sur le «make or buy ». Cette littérature se focalise sur deux grands thèmes : la décision d'externalisation et le management de la relation avec le prestataire.

En ce qui concerne la décision d'externalisation, la plupart des travaux se fonde sur l'Economie des Coûts de Transaction (ECT) (Williamson, 1975, 1985 et 1996). La principale

conclusion de ces travaux est que l'externalisation intervient essentiellement lorsque le niveau des « risques contractuels » - spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions – est faible (Coeurderoy et Quélin, 1997). Plus récemment, la théorie de la ressource a également été utilisée pour analyser la décision d'externaliser ou d'internaliser (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991). Teng, Cheon et Grover (1995) ont notamment validé empiriquement la proposition selon laquelle la décision d'externaliser 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 entre les services internes et les meilleurs prestataires du marché. L'externalisation permet alors d'accéder à des ressources et compétences souvent difficiles à accumuler en interne (Quélin, 1996).

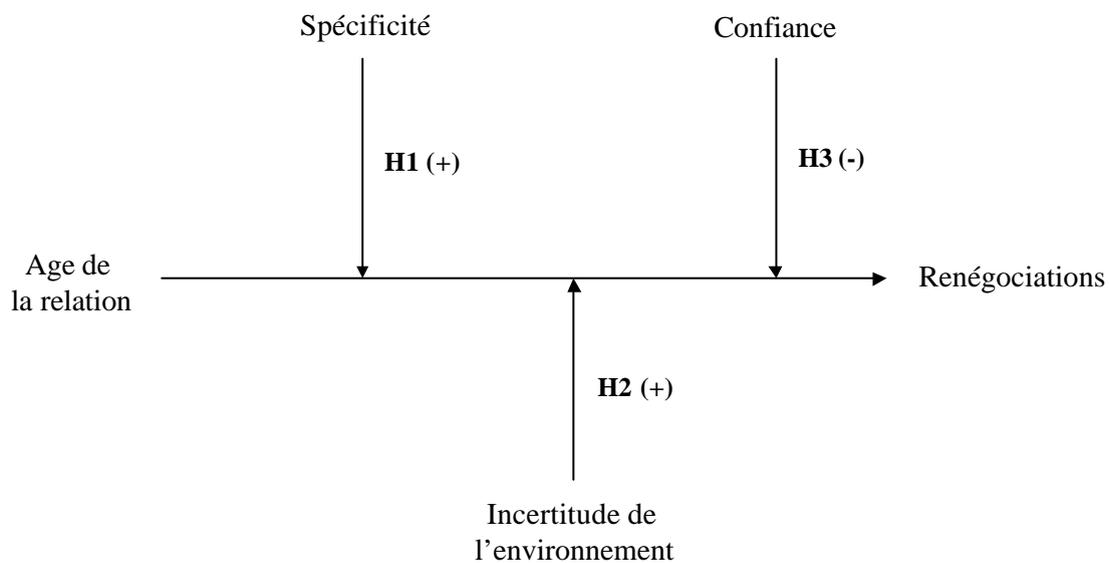
En ce qui concerne le management des relations avec les prestataires, l'ECT suggère que les relations d'externalisation peuvent être organisées sur un continuum comportant les contrats classiques, les contrats néo-classiques et les contrats relationnels (Mcneil, 1974 et 1978). Lorsque les risques contractuels augmentent, les contrats classiques (i.e. simples et de courte durée) doivent être remplacés par des contrats néoclassiques (i.e. complexes et de longue durée). Au-delà d'un certain seuil toutefois, la confiance devient nécessaire pour pallier l'impossibilité de tout prévoir dans le contrat. Les contrats néoclassiques sont insuffisants et doivent être remplacés par des contrats relationnels. La relation prend la forme d'une « mini-société » organisée autour de normes progressivement co-construites par les deux partenaires

2. Formulation des hypothèses

Etant donné la place prépondérante tenue par l'ECT dans la littérature sur l'externalisation, nous utiliserons essentiellement cette théorie pour développer notre modèle..

Notre postulat de départ est que le nombre de renégociations augmente avec le temps écoulé depuis la signature du contrat d'externalisation (Kogut, 1988). En effet, plus le temps passe, plus les contrats sont susceptibles d'être inadaptés à l'opération d'externalisation qu'ils sont censés permettre de gérer. Nous suggérons alors que la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est modérée : (1) positivement par la spécificité de l'activité externalisée, (2) positivement par l'incertitude qui caractérise l'activité externalisée et (3) négativement par la confiance envers le prestataire. Le modèle est résumé dans la Figure ci-dessous :

Figure : Modèle de recherche



2.1. Spécificité de l'activité externalisée

Lorsque les actifs utilisés pour réaliser une activité sont peu spécifiques, il existe un grand nombre de prestataires potentiels. Si le prestataire attiré d'une entreprise externalisatrice se comporte de manière opportuniste, il peut être aisément remplacé par un autre prestataire (Pisano, 1990). Lorsque les actifs utilisés pour réaliser une activité sont plus spécifiques, le nombre de prestataires potentiels se réduit sensiblement. Le prestataire attiré peut alors tirer

profit de cette situation de «petit nombre » pour adopter un comportement opportuniste sans crainte de rupture du contrat (Williamson et Ouchi, 1981). Pour un prestataire, une forme de comportement opportuniste consiste à exiger une renégociation permettant d'augmenter les tarifs (à prestation égale) ou de réduire la qualité de la prestation (à tarif égal) (Klein, Crawford et Alchian, 1978).

La relation entre la spécificité de l'activité externalisée et le nombre de renégociations en fonction du temps écoulé depuis la signature du contrat repose sur la première hypothèse fondamentale de l'ECT : l'opportunisme des individus (Williamson, 1975). Lorsque la spécificité des actifs est élevée, le prestataire attiré peut tirer profit de sa position de force pour obtenir la renégociation du contrat en sa faveur (Reuer et Arino, 2002). Pour l'entreprise externalisatrice, mieux vaut accepter cette renégociation que de dénoncer le contrat et d'encourir une rupture de la prestation. La spécificité de l'activité externalisée devrait donc renforcer l'effet du temps écoulé depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations.

Hypothèse 1 : Plus l'activité externalisée est spécifique, plus la relation entre la durée écoulée depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.

2.2. Incertitude entourant l'activité externalisée

Tout environnement se caractérise par un degré d'incertitude et de complexité plus ou moins élevé (Williamson, 1975). Contrairement à l'internalisation, l'externalisation ne présente pas une très forte capacité d'adaptation par rapport à l'incertitude. En effet, l'absence de relation hiérarchique impose de prévoir *ex ante* le maximum de contingences susceptibles de se produire durant la vie du contrat et de rédiger le contrat le plus complet possible. L'impact de l'incertitude entourant une activité externalisée sur le contenu du contrat est alors

clair. Plus l'incertitude est élevée, plus il est difficile de prévoir l'ensemble des contingences susceptibles de se produire pendant la durée de vie du contrat. Les contrats sont alors condamnés à rester incomplets et les renégociations deviennent inévitables.

La relation entre l'incertitude entourant une activité externalisée et le nombre de renégociations en fonction du temps écoulé depuis la signature du contrat repose sur la seconde hypothèse fondamentale de l'ECT : la rationalité limitée des individus (Williamson, 1975). Lorsque l'incertitude entourant une activité externalisée est élevée, il est difficile de prévoir l'ensemble des contingences qui sont susceptibles de se produire pendant la durée de vie du contrat. Le décalage entre le contenu du contrat et l'environnement augmente beaucoup plus rapidement avec le passage du temps lorsque le niveau d'incertitude est élevé. Par conséquent, le nombre de renégociations devrait être plus élevé.

Hypothèse 2 : Plus l'incertitude externe est élevée, plus la relation entre la durée écoulée depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.

2.3. Confiance envers le prestataire

Les contrats qui décrivent très clairement les obligations du prestataire, le niveau de performance requis ainsi que les pénalités en cas de performance insuffisante lui donnent moins de latitude pour agir de façon opportuniste (Shelanski et Klein, 1995).

Pour de nombreux chercheurs, la confiance est un substitut du contrat (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997). De manière générale, la confiance peut être définie comme « *l'anticipation qu'un partenaire à l'échange n'adoptera pas un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices à court terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long terme.* » (Chiles et McMakin, 1996, p. 85). Dans une relation d'externalisation, la confiance rend superflue la renégociation du contrat grâce à des mécanismes à la fois

économiques et sociologiques. Les économistes insistent généralement sur la composante rationnelle de la confiance. Un prestataire aura tendance à ne pas se comporter de façon opportuniste pour pouvoir continuer de travailler avec son client. Les sociologues mettent plutôt l'accent sur les liens sociaux et les relations interpersonnelles (Uzzi, 1997).

En l'absence de confiance, des renégociations longues et complexes seront nécessaires pour prendre en compte les contingences qui n'avaient pas été prévues lors de la rédaction du contrat. Lorsque le niveau de confiance est élevé, les renégociations seront moins nécessaires car le prestataire ne cherchera pas forcément à tirer profit des failles du contrat. Par conséquent, la confiance devrait réduire l'impact du passage du temps sur le nombre de négociations contractuelles.

Hypothèse 3 : Plus le niveau de confiance est élevé, moins la relation entre la durée écoulée depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Collecte de données

Afin de repérer les entreprises qui avaient déjà réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation au sens où nous l'avons définie (i.e., le transfert à un prestataire extérieur d'une activité qui était jusque là réalisée en interne), un examen systématique de la presse a été nécessaire. Pour la France, ce travail a pris la forme d'une analyse complète de quotidiens généralistes comme *La Tribune* et *Les Echos*. Nous avons également passé au crible un grand nombre de revues professionnelles comme *Le Monde de l'Informatique*, *01 Informatique*, *Logistique Magazine*, *L'Entreprise* ou *LSA* par exemple. En ce qui concerne le reste du monde, l'ampleur de la tâche nous a imposé le recours à des bases de données en ligne. Deux grandes bases ont été exploitées de façon quasi exhaustive : *Proquest-ABI Inform*

et *Reuters*. La population que nous étudions est l'ensemble des entreprises ayant communiqué sur la réalisation d'une opération d'externalisation critique et de grande ampleur au courant des années 1990. Les articles parus dans la presse nous semblent être de bons indicateurs de l'existence de telles opérations. Si la presse passe généralement sous silence les opérations d'externalisation routinières (cf. nettoyage, restauration, gardiennage ...), les opérations portant sur des activités plus critiques (cf. informatique, logistique ...) et de plus grande ampleur sont fréquemment évoquées.

Un ensemble de 816 opérations d'externalisation a été repéré dans la presse. Un questionnaire et une lettre de relance ont été envoyés aux 816 entreprises concernées suivant la méthode préconisée par Dillman (1978). Au total, 91 questionnaires nous ont été renvoyés, soit un taux de retour de près de 11%. Neuf questionnaires ont été écartés car les nombreuses données manquantes les rendaient totalement inutilisables. Au final, notre base de données comporte 82 questionnaires exploitables.

Avec 82 questionnaires exploitables, la taille de notre base de données est relativement modeste. Plus que la taille de l'échantillon, c'est toutefois la correspondance entre les réponses obtenues et la population étudiée qui importe. Comme le rappellent Teng, Cheon et Grover (1995, p. 90) dans leur étude sur l'externalisation de l'informatique aux Etats-Unis : « *Montrer l'absence de biais dans les réponses et beaucoup plus important que d'avoir un taux de réponse élevé.* ». Nous avons donc effectué une comparaison entre les entreprises répondantes et les entreprises non-répondantes sur deux variables-clés : le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Il s'agit d'une méthode très classique que l'on retrouve dans de nombreuses études empiriques, notamment sur le thème de l'externalisation (Ang et Cummings, 1997). Les données pour les entreprises non-répondantes ont été obtenues à partir des bases de données *Disclosure* (pour les entreprises internationales) et *Diane* (pour les entreprises françaises). Les entreprises répondantes ont été comparées avec un échantillon de

trente entreprises tiré au hasard parmi les entreprises non-répondantes. Les résultats du test t de Student n'ont fait apparaître aucune différence significative. Les résultats sont respectivement $t = 0.346$ ($p > 0.7$) pour le nombre d'employés et $t = 0.625$ ($p > 0.5$) pour le chiffre d'affaires. Par conséquent, notre échantillon semble représentatif des opérations d'externalisation que nous avons repérées dans la presse. On peut donc penser que les résultats sont généralisables à l'ensemble de cette population.

3.2. Opérationnalisation des variables

Variable dépendante

La variable dépendante a été mesurée par le nombre de renégociations qui ont eu lieu depuis la signature du contrat d'externalisation.

Variables indépendantes

L'incertitude entourant une activité externalisée a été opérationnalisée par la mesure de la difficulté pour l'entreprise externalisatrice à prévoir : (1) le volume d'activité souhaité (Anderson et Schmittlein, 1984) ; (2) le niveau de performance souhaité (Walker et Weber, 1984) ; (3) le niveau des technologies souhaitées (Balakrishanan et Wernerfelt, 1987) et (4) le niveau de qualification du personnel souhaité. Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = « très facile » ; 5 = « très difficile »). La valeur prise par l'Alpha de Cronbach était de 0.81.

La spécificité des actifs a été opérationnalisée par : (1) la durée nécessaire pour remplacer le prestataire actuel ; (2) les coûts générés par le remplacement du prestataire actuel ; (3) la durée nécessaire pour réintégrer l'activité externalisée ; (4) les coûts générés par la réintégration de l'activité externalisée. Ces indicateurs sont inspirés des travaux de Poppo et Zenger (1998) et Anderson et Weitz (1986). Ils ont tous été mesurés sur des échelles de Likert

à cinq points (1 = «négligeable(s)» ; 5 = «rédhibitoire(s)»). La valeur prise par l'Alpha de Cronbach était de 0.64.

La confiance a été opérationnalisée par la mesure dans laquelle la relation était caractérisée par : (1) un sentiment de confiance entre les partenaires ; (2) un comportement «peu correct» des partenaires (codage inversé) (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998) ; (3) une attitude coopérative des deux partenaires (Heide et John, 1992) ; (4) des échanges d'informations fréquents (Dyer, 1997). Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = «très peu» ; 5 = «très fortement»). La valeur prise par l'Alpha de Cronbach était de 0.87.

Plusieurs variables de contrôle ont également été intégrées au modèle de régression : (1) le type d'activité externalisée (i.e. informatique vs. autre activité), (2) l'origine géographique de l'opération d'externalisation (i.e. Europe vs. Amérique du Nord) et (3) le secteur d'activité (i.e. secteur des services vs. secteur manufacturier).

4. Résultats de l'étude empirique

Les statistiques descriptives figurent dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Matrice des corrélations

	Moyenne	Ecart-type	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Nombre de renégociations	2.27	6.03							
2. Type d'activité	0.54	0.50	0.13						
3. Origine géographique	0.24	0.43	-0.12	.015					
4. Secteur	0.63	0.48	-0.02	-.015	0.20*				
5. Age de la relation	4.01	1.91	0.29***	0.02	-0.00	-0.01			
6. Spécificité des actifs	3.11	0.77	0.20*	0.21*	-0.04	-0.05	0.01		
7. Incertitude de l'environnement	2.72	0.86	0.22**	0.32***	0.05	-0.01	0.19*	0.24**	
8. Confiance	3.89	0.69	-0.01	-0.26**	-0.10	0.11	-0.20*	0.01	-0.19*

*** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.10 (bilatéral).

Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé un modèle de régression hiérarchique avec variables modératrices. Nous avons donc créé des variables d'interaction et étudié si elles amélioreraient le pouvoir explicatif du modèle de régression qui intègre les seuls effets directs. Lorsque plusieurs variables d'interaction sont introduites dans un modèle de régression, des problèmes de multicolinéarité peuvent se poser. Pour limiter ces problèmes, nous avons utilisé une technique recommandée par Aiken et West (1991) consistant à centrer et à réduire les variables indépendantes avant de créer les variables d'interaction.

Le modèle 1 comporte uniquement les variables de contrôle et les effets directs. Le modèle 2 comporte également les variables d'interaction. Les résultats de deux modèles sont résumés dans le Tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Résultats des régressions

Variables indépendantes	Nombre de renégociations			
	Modèle 1		Modèle 2	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
Variables de contrôle				
Type d'activité	0.73	0.61	0.05	0.41
Origine géographique	-0.91	-0.82	-0.11	-1.07
Secteur	0.01	.011	0.03	0.26
Effets directs				
Age de la relation	0.27	2.41***	0.24	2.29**
Spécificité des actifs	0.15	1.31	0.16	1.51
Incertitude de l'environnement	0.14	1.17	0.18	1.62
Confiance	0.08	0.73	0.08	0.70
Effets modérateurs				
Age de la relation * Spécificité			0.21	2.07**
Age de la relation * Incertitude			0.30	2.92***
Age de la relation * Confiance			0.11	1.04
R ²	0.16		0.30	
F	1.97*		2.95***	
Amélioration du R ²			0.14***	

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Comme on le voit dans le Tableau 2 (modèle 1), la durée écoulée depuis la signature du contrat a un impact positif et significatif sur le nombre de renégociations ($b = 0.27$; $p < 0.05$).

On remarque également que l'impact des variables de contrôle n'est pas significatif. Les coefficients de régression sont respectivement 0.07 ($p > 0.10$) pour le type d'activité, -0.09 ($p > 0.10$) pour l'origine géographique et 0.01 ($p > 0.10$) pour le secteur. Le modèle 1 est globalement significatif ($F = 1.97$; $p < 0.10$) et permet d'expliquer 16% de la variance totale ($R^2 = 0.16$). L'ajout des variables d'interaction (modèle 2) a pour impact l'accroissement du R^2 de 14% par rapport au modèle 1. Le modèle 2 est donc fortement significatif ($F = 2.95$; $p < 0.01$) et permet d'expliquer 30% de la variance totale ($R^2 = 0.30$).

L'hypothèse 1 suggérait que l'impact de la durée écoulée depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations serait renforcé par la spécificité des actifs. Cette hypothèse a été validée, la variable d'interaction ayant un impact positif et significatif sur le nombre de renégociations ($\beta = 2.07$; $p < 0.05$). L'hypothèse 2 suggérait que l'impact de la durée écoulée depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations serait renforcé par l'incertitude qui entoure l'activité. Elle a également été validée ($\beta = 2.93$; $p < 0.01$). En revanche, l'hypothèse 3 doit être rejetée. La confiance ne semble pas réduire l'impact de la durée écoulée depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations ($\beta = 1.04$; $p > 0.10$). Le coefficient est à la fois positif et non significatif.

5. Discussion

Il est relativement clair que le nombre de renégociations d'un contrat d'externalisation s'accroît avec le passage du temps. L'objectif de cette communication était de montrer que l'intensité de cette relation varie en fonction d'un certain nombre de déterminants.

La première hypothèse reposait sur l'opportunisme des individus. Elle suggérait que le nombre de renégociations augmenterait plus fortement avec le passage du temps lorsque les actifs qui sous-tendent l'activité externalisée sont spécifiques. Lorsque le niveau de spécificité des actifs est faible, le prestataire attiré peut être aisément remplacé par un autre prestataire.

Cette perspective suffit alors à le dissuader d'adopter un comportement opportuniste. Lorsque le niveau de spécificité des actifs est élevé, le prestataire sera tenté d'adopter un comportement opportuniste car il sait que son client est dépendant de lui. Plutôt que de devoir changer de prestataire, l'entreprise externalisatrice aura intérêt à accepter de renégocier.

La seconde hypothèse reposait essentiellement sur la rationalité limitée des individus. Elle suggérait que le nombre de renégociations augmenterait plus fortement avec le passage du temps lorsque le niveau d'incertitude est élevé. La validation de cette hypothèse confirme que les structures de gouvernance hybrides comme les relations d'externalisation sont particulièrement sensibles à l'incertitude (Williamson, 1991). Contrairement aux formes « polaires » comme la firme ou le marché, elles ne permettent pas les ajustements unilatéraux. Pour faire évoluer une forme de gouvernance hybride, un consentement mutuel doit être obtenu. Ce consentement mutuel prend la forme des renégociations.

En revanche, nos résultats empiriques suggèrent que la confiance ne réduit pas forcément le nombre de renégociations contractuelles. Ces résultats sont surprenants si l'on voit dans la confiance un *substitut* aux mécanismes contractuels (Uzzi, 1997). Quels que soient le nombre et la qualité des clauses, tout contrat reste irrémédiablement incomplet (Crocker et Masten, 1991 ; Goldberg et Erickson, 1987). Comme nous l'avons vu, cette incomplétude résulte de deux éléments. D'une part, le caractère limité de la rationalité des individus fait qu'il est impossible d'intégrer tous les futurs possibles dans un contrat. D'autre part, l'opportunisme des individus fait que les clauses ne sont jamais univoques et leur interprétation est souvent malaisée (Crocker et Masten, 1991). En tant que substitut aux mécanismes contractuels, la confiance permet alors d'éviter les renégociations souvent coûteuses.

Ces résultats sont moins étonnants si l'on considère que la confiance est un *complément* du contrat (Poppo et Zenger, 2002). Dans cette approche, la confiance permettrait de faciliter les renégociations tout autant que les rendre superflues (Gulati, 1995 ; Zaheer, McEvily et

Perrone, 1998). Comme l'ont récemment noté Arino, de la Torre et Ring (2001, p. 110) : « *La confiance peut servir de substitut ou de complément à des structures de gouvernance plus formelles.* » Les renégociations sont plus faciles lorsqu'une relation repose sur la confiance. D'une part, les partenaires ont beaucoup moins de difficultés à atteindre un «consentement mutuel». D'autre part, les asymétries d'information diminuent avec l'amélioration de la communication entre les partenaires.

Conclusion

Une grande partie des recherches sur l'externalisation présente une limite importante : elles traitent le phénomène de manière statique alors que les relations entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire évoluent au fil du temps. Dans cette communication, nous avons montré que le nombre de renégociations est fonction du temps écoulé depuis la signature du contrat. L'intensité entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations augmente d'autant plus que la spécificité des actifs et l'incertitude sont élevées.

Cette recherche présente cependant plusieurs limites. Premièrement, nous nous sommes focalisés sur quelques variables issues de l'ECT alors que d'autres facteurs pourraient avoir un impact sur le nombre de renégociations. On pourrait notamment penser que l'accumulation d'expérience en matière de management des relations d'externalisation pourrait réduire le nombre de renégociations. Deuxièmement, notre étude n'est pas longitudinale alors qu'il serait intéressant de suivre l'évolution d'une relation d'externalisation à travers le temps. Enfin, nous n'avons pas étudié l'impact des renégociations ou de l'absence de renégociations sur la performance des opérations d'externalisation.

Bibliographie

- Anderson, E. et D. Schmittlein (1984), «Integration of the sales force : an empirical examination», *Rand Journal of Economics*, 15, 3, 385-395
- Ang, S. et L. Cummings (1997), «Strategic response to institutional influences on Information systems Outsourcing », *Organization Science*, 8, 235-255
- Arino, A, J. de la Torre et P. Ring (2001), “Relational quality: managing trust in corporate alliances”, *California Management Review*, 44, 1, 109-131.
- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), «Technical change, competition and vertical integration», *Strategic Management Journal*, 7, 347-359
- Barney, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 99-120
- Barreyre, P. Y. (1988), «The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies», *Strategic Management Journal*, 9, 507-520
- Barreyre, P. Y. (1968), *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris
- Barthélemy, J. (2004), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris
- Coeurderoy, R. et B. Quélin (1997), «La théorie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale», *Revue d'Economie Politique*, 107, 2, 145-181
- Desreumaux, A. (1996), «Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 86-108
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, 35, 1504-1511
- Dillman, D. (1978), *Mail and telephone surveys : The total design method*, John Wiley, New York
- Dyer, J (1997), «Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Foss, N. (1996), «Capabilities and the theory of the firm », *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 7-27
- Gilley, K. et A. Rasheed (2000) “Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance”, *Journal of Management*, 26, 736-790
- Goldberg, V. et J. Erickson (1987), «Quantity and price adjustment in long-term contracts : a case study of petroleum coke», *Journal of Law and Economics*, XXX (2), 369-398
- Grant, R. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33, 3, 114-135
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
- Gulati, R. (1995), «Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85-112
- Joskow, P. (1990), «The performance of long-term contracts: further evidence from coal markets», *Rand Journal of Economics*, 21, 2, 251-273
- Joskow, P. (1988), «Price adjustment in long-term contracts : the case of coal», *Journal of Law and Economics*, 31, 47-83
- Joskow, P. (1987), «Contract duration and relationship-specific investments : empirical evidence from coal markets», *American Economic Review*, 77, 1, 168-186
- Joskow, P. (1985), «Vertical integration and long-term contracts : the case of coal-burning electric generating plants», *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 1, 33-79
- Klein, B., R. Crawford et A. Alchian (1978), «Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process», *Journal of Law and Economics*, XXI (2), 297-326

- Kogut, B. (1988), «Joint ventures : theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, 9, 319-332
- Lacity, M. et R. Hirschheim (1993a), *Information systems outsourcing*, John Wiley and Sons, Chichester
- Loh, L. et N. Venkatraman (1992a), «Diffusion of Information Technology outsourcing : influence sources and the Kodak effect », *Information Systems Research*, 3, 4, December, 334-358
- Macneil, I. (1978), «Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law», *Northwestern University Law Review*, 72, 6, 854-905
- Macneil, I. (1974), «The many futures of contracts », *Southern California Law Review*, 47, 691-816
- Pisano, G. (1990), «The R&D boundaries of the firm : an empirical analysis», *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-176
- Poppo, L. and T. Zenger (2002), “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?”, *Strategic Management Journal*, 23, 707-727
- Poppo, L. et T. Zenger (1998), «Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy in information services », *Strategic Management Journal*, 19, 853-877
- Quélin, B. (1996), «Coopération inter-entreprises et création de ressources» in *Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle*, J.-L. Ravix (ed.), Ed. du CNRS, 111-137
- Quinn, J. et F. Hilmer (1994), «Strategic outsourcing», *Sloan Management Review*, Summer, 43-55
- Reuer, J. et A. Arino (2002), “Contractual renegotiations in strategic alliances”, *Journal of Management*, 28, 1, 47-68
- Shelanski, H. And P. Klein (1995), “Empirical research in transaction cost economics a review and assessment”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 11, 335-361
- Teng, J., M. J. Cheon et V. Grover (1995), «Decisions to outsource systems functions : testing a strategy-theoretic discrepancy model», *Decision Science*, 26, 75-103
- Uzzi, B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Williamson, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford
- Williamson, O. E. (1991), «Strategizing, economizing and economic organization », *Strategic Management Journal*, 12, 75-94
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1975), *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, New York
- Zaheer, A., B. McEvily et V. Perrone (1998), “Does trust matter ? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, 9, 141-159