

LA DIMENSION CONTRACTUELLE DE L'OUTSOURCING :
ANALYSE THEORIQUE ET ETUDE DE QUINZE CAS INFORMATIQUES FRANÇAIS
BARTHELEMY Jérôme, Doctorant HEC Paris

Introduction

La notion d'externalisation n'est pas nouvelle car le problème de l'arbitrage entre ressources internes et externes s'est toujours posé. De nombreuses activités historiquement intégrées par les entreprises ont peu à peu été externalisées. Le gardiennage, la restauration, le jardinage ou encore le nettoyage sont parmi les plus classiques. L'externalisation connaît aujourd'hui un nouvel essor sous la forme de l'externalisation « stratégique », c'est-à-dire l'externalisation d'activités critiques pour la bonne marche de l'entreprise comme les services informatiques, la logistique ou les télécommunications par exemple. D'un simple moyen de réduire les coûts, l'externalisation devient une nouvelle façon de gérer des ressources vitales. D'une simple dimension tactique, elle acquiert une véritable dimension stratégique : « The use of outsourcing as a management tool by today's organization has evolved beyond being a tactical measure to become a strategic initiative » (The Outsourcing Institute, 1996).

L'informatique est habituellement considérée comme l'activité pionnière dans le mouvement d'externalisation « stratégique » actuel. Au niveau européen, la France apparaît comme l'un des plus grands marchés (Cabinet Frost et Sullivan, 1994) :

Pays	Valeur du marché en 1993 (en millions de \$)	Estimation du marché en 1998 (en millions de \$)
Grande-Bretagne	1200	1980
France	1100	2072
Allemagne	900	1871
Italie	350	800
Espagne	70	1992

Les questions de la performance de l'activité, mais aussi de son évolutivité et de sa pérennité, remettent en question la logique patrimoniale dominante jusqu'à aujourd'hui. De nombreuses entreprises prennent conscience qu'elles ont dépassé la taille critique. La phase d'externalisation actuelle succède donc à une phase d'intégration trop hâtive, mais il n'est pas exclu que cette phase soit à son tour suivie d'une vague de réintégration, si des activités sont externalisées trop rapidement. La question de savoir si l'externalisation ne sera qu'un « épisode fugace de l'histoire du management » (Paché et des Garets, 1997, p. 77) ne peut pas encore être tranchée.

L'externalisation doit d'emblée être distinguée de la sous-traitance, sujet de recherche très courant dans le management stratégique. En effet, l'externalisation sous-entend l'intégration préalable de l'activité externalisée, élément absent de la problématique de la sous-traitance. D'autre part, l'externalisation implique une idée de mouvement, de l'entreprise externalisatrice vers le prestataire. Une définition classique de l'externalisation est celle de Lacity et Hirschheim (1993) : « Outsourcing, in its most basic form, can be conceived of as the purchase of a good or service that was previously provided internally ... It now represents a significant transfer of assets, leases and staff to a vendor that assumes profit and loss responsibility », (Lacity et Hirschheim, 1993, p. 74). Cette définition nous semble cependant occulter un élément fondamental : l'externalisation est un mode de gestion externe de ressources sur lesquelles l'entreprise externalisatrice tient à garder un contrôle. Nous proposons donc la définition suivante, en deux points :

- l'externalisation consiste en un transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne. Elle s'accompagne parfois d'un transfert de salariés¹. En règle générale, une nouvelle entité accueille les actifs et les employés transférés. Le prestataire en prend alors le contrôle, immédiatement ou de façon plus progressive.
- l'externalisation repose sur un contrat de court ou de long terme, en fonction du caractère « classique » ou « stratégique » de l'activité externalisée. Elle se fonde également sur un montage organisationnel. Le prestataire est censé se substituer aux services internes de l'entreprise externalisatrice, ce qui implique des changements importants au niveau organisationnel. Dans les cas d'externalisation « totale », seule la direction de l'activité reste en interne car c'est d'elle que dépend la détermination des besoins futurs.

Cette communication se compose de deux parties : une étude théorique du phénomène de l'externalisation et une étude empirique de quinze opérations d'externalisation de l'informatique menées en France. Nous commencerons par présenter la littérature managériale, qui est actuellement la seule à aborder le phénomène de l'externalisation. Nous lui adressons deux reproches : sa focalisation excessive sur la question de la décision d'externalisation et son manque de rigueur théorique. Pour pallier ces limites, nous développerons une analyse théorique fondée sur la théorie des coûts de transaction. L'originalité de notre approche repose sur deux éléments. D'une part, nous estimons qu'il est essentiel d'adjoindre la théorie de la ressource à la théorie des coûts de transaction pour analyser le phénomène de l'externalisation. En effet, l'externalisation présente la particularité de remettre en cause une décision d'investissement et d'induire un transfert de ressources vers un prestataire. Prendre la décision de « faire » ou de « faire faire », sujet classique pour la théorie des coûts de transaction, n'a pas du tout la même signification selon que l'on a déjà réalisé l'activité en interne ou non. D'autre part, il nous semble que lorsque des ressources cruciales pour le bon fonctionnement de l'entreprise sont externalisées, la question de leur gestion est essentielle. Pour aborder ce sujet, nous mettrons l'accent sur les mécanismes, contractuels et organisationnels de suivi du prestataire, habituellement négligés par la recherche sur l'externalisation. La deuxième partie de cet article consiste en une étude empirique. Si l'un des intérêts de cette enquête est de décrire des opérations d'externalisation, son objectif principal est de pré-tester les principaux résultats issus de la réflexion théorique.

¹ En France dans le cadre de l'article L122-12 du Code du Travail (transfert des contrats de travail).

1) Approches managériales et théoriques de l'externalisation

1.1) La littérature managériale

Si la problématique de l'externalisation a surtout attiré l'attention de la littérature managériale, la littérature académique ne s'est pas encore véritablement attaquée au sujet : « While there has been an increasing amount of outsourcing activity among U.S. firms, there has been little attention given to this activity in the academic literature » (Lei et Hitt, 1995, p. 836). Les raisons du manque d'intérêt des chercheurs pour l'externalisation résultent sans doute d'un malentendu : la question de l'externalisation relevant de la problématique plus générale du « faire ou faire faire », traitée depuis longtemps par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 et 1985), toute analyse particulière serait inutile. Or nous verrons qu'il n'en est rien.

1.1.1) Avantages et inconvénients de l'externalisation

Le premier thème abordé par la littérature managériale est la mise en balance des avantages et des inconvénients de l'externalisation. Les articles analysés pour cette partie incluent notamment : Earl (1996) : les onze risques de l'externalisation ; Martinsons (1993) : les bénéfices et risques potentiels de l'externalisation ; Lacity et Hirschheim (1993) : les trois principaux mythes de l'externalisation ; Cross (1995) : étude de l'externalisation chez British Petroleum ; Huber (1993) : étude de l'externalisation chez Continental.

L'externalisation présente trois grands avantages :

- elle permet de réaliser des économies de coûts², car les prestataires spécialisés disposent de structures de coûts plus avantageuses que les services internes.
- elle permet le recentrage sur les activités stratégiques. Par exemple, externaliser son informatique peut permettre à une banque de se concentrer sur le cœur de son métier (Huber, 1993).
- elle permet de suivre l'évolution rapide des technologies, car les prestataires spécialisés disposent d'une expertise supérieure à celle des services internes.

Mais l'externalisation présente également quatre grands inconvénients :

- elle implique la perte d'information et de savoir-faire au niveau de l'activité externalisée.
- elle implique la création d'un lien de dépendance envers le prestataire.
- elle implique des risques liés à la concentration du marché des prestataires. Dans les télécommunications par exemple, il n'existe que trois grands pôles : AT&T-NTT-Unisource, BT-MCI et France Telecom-Deutsche Telecom-Sprint.
- elle implique des risques sociaux, notamment en France. Un exemple suffit pour s'en convaincre : le personnel du service informatique de la FNAC a fait grève pendant trois semaines (du 25 janvier au 15 février 1996) pour s'opposer à un projet d'externalisation impliquant 48 transferts et 45 licenciements, qui a finalement dû être gelé par la Direction Générale.

² Il s'agit de la motivation principale de l'externalisation pour 85% des managers sondés par Lacity, Willcocks et Feeny (1996)

1.1.2) La décision d'externalisation

Quasiment tous les articles portant sur l'externalisation abordent la question de la décision, que ce soit de façon explicite ou implicite. Si dans la plupart des cas, ils se contentent d'évoquer des généralités, deux articles se distinguent par l'originalité de leur approche.

Willcocks, Fitzgerald et Feeny (1995) donnent six critères permettant de distinguer les activités externalisables des activités non externalisables. La limite de cette approche est qu'ils ne donnent pas de règle précise pour trancher les cas « mixtes » i.e. lorsque l'externalisation est recommandée sur un critère et déconseillée sur un autre. En outre, certains concepts sont mal définis ou présentent une grande proximité entre eux (notamment « contribution potentielle de l'informatique au positionnement de l'entreprise » et « lien entre l'informatique et la stratégie de l'entreprise » ou « degré d'incertitude quant aux besoins en matière informatique » et « degré de maturité technologique de l'activité »).

Faisabilité de l'externalisation	Déconseillée	Recommandée
Contribution potentielle de l'informatique au positionnement de l'entreprise	Fort (différenciatrice)	Faible (standardisée)
Lien entre l'informatique et la stratégie de l'entreprise	Fort (stratégique)	Faible (utile)
Degré d'incertitude quant aux besoins en matière informatique	Fort	Faible
Degré de maturité technologique de l'activité	Faible	Fort
Degré d'intégration de l'informatique dans l'entreprise	Fort	Faible
Capacités internes par rapport au marché	Fort	Faible

D'après Willcocks, Fitzgerald et Feeny (1995)

L'article managérial le plus abouti est celui de Quinn et Hilmer (1994), qui donne les règles de décision suivantes :

- concentration des moyens sur un nombre restreint de « compétences fondamentales », pour lesquelles il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel et d'apporter de la valeur ajoutée au consommateur. Les autres activités, pour lesquelles l'entreprise n'a ni capacités particulières, ni besoin critique, doivent être externalisées (même celles qui ont traditionnellement fait partie de l'entreprise).
- prise en compte des coûts de transaction liés au fait que les marchés des prestataires ne sont pas toujours fiables et efficaces. Ces coûts peuvent se révéler supérieurs à ceux qui existent lorsque l'activité est réalisée en interne.

Pour Quinn et Hilmer (1994), la décision d'externalisation doit faire appel à la théorie de la ressource. Toutes les activités peuvent être externalisées, sauf celles qui présentent un caractère trop « core » (Prahalad et Hamel, 1990). Le second intérêt de ce modèle est d'introduire l'idée que le succès ou l'échec d'une opération dépend autant (voire plus) d'une bonne gestion que d'un bon choix de l'activité externalisée: « The issue is less whether to make or buy an activity that it is how to structure ... external sourcing on an optimal basis » (Quinn et Hilmer, 1994, p. 51).

1.1.3) La gestion de l'opération

La littérature managériale se révèle particulièrement faible et peu précise sur la question de la gestion d'une opération d'externalisation. Il est étonnant pour un juriste ou un économiste de constater que la recommandation principale issue de cette littérature est la nécessité de signer un contrat, seul moyen pour l'entreprise externalisatrice de se protéger contre l'opportunisme éventuel de son prestataire. Cette situation est moins étonnante si l'on considère qu'aux débuts du phénomène de l'externalisation, les contrats étaient totalement négligés. Le contrat pionnier, signé par Kodak avec IBM et DEC en 1989, ne comportait par exemple que 6 pages.

Deux pans de littérature peuvent être distingués. L'optique « conseils et recettes » a pour exemple le plus abouti la liste indigeste et hétérogène (en quatorze points) donnée par Lacity et Hirschheim (1993) : refuser le contrat standard du fournisseur ; ne pas signer de contrats incomplets ; engager des experts en outsourcing car ils permettront d'éviter d'avoir à payer des frais supplémentaires en cas de prestations non prévues dans le contrat ; mesurer toutes les activités durant une période test ; développer des mesures de niveau de service fourni ; développer des rapports de niveau de service fourni ; créer des procédures de règlement de conflits ; mettre en place un système d'amendes en cas de non respect des obligations du contrat ; essayer de prendre en compte la baisse constante des coûts de la technologie ; ajuster les charges aux changements qui peuvent se produire dans l'activité ; sélectionner chez le prestataire un interlocuteur en qui l'on a confiance ; inclure une clause de sortie du contrat, imposant au prestataire d'aider à reconstruire le service en interne ; accorder une grande attention à la gestion du personnel. La composante plus théorique de la littérature managériale fait la distinction entre les contrats de court terme (adaptés aux prestations peu critiques) et les contrats relationnels de long terme (adaptés aux prestations critiques). Au fur et à mesure que l'externalisation prend un caractère stratégique, « l'état d'esprit » qui prévaut doit se distinguer de celui du contrat de court terme et se caractériser par la présence de confiance (Willcocks et Choi, 1995).

1.2) Une analyse théorique de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction

1.2.1) La question de la décision et ses implications

Il n'existe pas de théorie de l'externalisation à proprement parler. Afin de ne pas partir de zéro, nous avons décidé de nous placer dans une perspective néo-institutionnaliste. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 et 1985) nous apparaît en effet comme la plus indiquée pour traiter une question qui relève de la frontière de la firme et plus particulièrement de la problématique du « faire ou faire faire »³.

Le modèle des coûts de transaction repose sur quatre attributs, dont la présence favorise l'internalisation (et dissuade l'externalisation) d'une transaction :

Spécificité des actifs

Les transactions portant sur des actifs génériques peuvent être réalisées de façon avantageuse sur le marché, car les fournisseurs spécialisés réalisent des économies d'échelle

³ La théorie des coûts de transaction n'est pas la première à étudier la question de la frontière de la firme. Barreyre a travaillé dès 1968 sur la question de l'impartition. Toutefois, on préférera la théorie des coûts de transaction car il s'agit de l'approche théorique la plus aboutie. Elle repose sur des hypothèses claires et des concepts bien définis, clairement articulés entre eux. De plus, de nombreux travaux empiriques ont permis de la valider.

importantes. En revanche, lorsque les transactions portent sur des actifs spécifiques, le recours au marché est beaucoup plus risqué. En règle générale, on considère que la présence d'actifs spécifiques fait courir au fournisseur un risque de « hold up ». Lorsqu'un fournisseur a investi dans des actifs non redéployables, son client peut en effet chercher à accaparer la plus grande part possible de la « quasi-rente » (la valeur en excès des moyens nécessaires pour maintenir la relation entre le client et le fournisseur en état de fonctionnement) en tentant de renégocier le contrat à son avantage. Dans le cas de l'externalisation, des actifs spécifiques ont été transférés au prestataire. L'entreprise externalisatrice se trouve alors fortement dépendante de son prestataire, qui est le seul à disposer des actifs spécifiques dont elle a besoin. Parmi les six dimensions de la spécificité définies par Williamson, trois sont plus particulièrement importantes dans le cadre de l'externalisation : la spécificité des actifs physiques, la spécificité de site et la spécificité des ressources humaines.

■ la spécificité des actifs physiques et de site

Le concept de spécificité de site renvoie à la localisation géographique des équipements. Avant l'externalisation, les équipements sont situés à l'intérieur des entreprises. Cette proximité permet un contrôle direct qui devient impossible avec l'externalisation. En outre, les équipements détenus en propre sont souvent adaptés aux besoins précis des entreprises (spécificité des actifs physiques). Recourir à un prestataire extérieur implique la perte de cette spécificité. Un exemple classique est celui du passage d'un centre de traitement de données en propre à un centre mutualisé après l'externalisation de l'informatique.

■ la spécificité des ressources humaines

Lorsqu'une activité est menée à l'intérieur d'une entreprise pendant une longue période de temps, le personnel développe un savoir-faire et des compétences qui lui permettent de faire le lien entre la fonction dans laquelle ils travaillent (l'informatique par exemple) et l'entreprise dans sa totalité. Ceci leur confère un avantage important par rapport au personnel d'un prestataire, qui ignore souvent tout de l'activité de son client.

Il faut noter que l'externalisation a deux effets contraires en matière d'actifs spécifiques. D'une part, comme on vient de le voir, une partie de ces actifs est perdue ou transférée chez le prestataire. D'autre part, des actifs spécifiques nouveaux de type « business process » sont créés. Ils prennent deux formes : la spécificité des actifs humains (i.e. le degré auquel le personnel a développé des connaissances, une expérience et des qualités spécifiques pour traiter avec le prestataire d'externalisation) et la spécificité des actifs procéduraux (i.e. le degré auquel les processus internes ont été adaptés pour répondre aux exigences de la relation avec le prestataire d'externalisation) (Zaheer et Venkatraman, 1995).

L'incertitude

Longtemps, l'incertitude a été considérée comme un concept uniquement comportemental par la théorie des coûts de transaction. Cette approche unidimensionnelle n'a été abandonnée qu'en 1991 avec la prise en compte de l'incertitude de volume, de la technologie et de la performance par Williamson (1991). Selon la théorie des coûts de transaction : plus il y a d'incertitude, plus l'intégration verticale est recommandée. On peut en déduire que lorsqu'il existe une forte incertitude sur le comportement du prestataire, l'externalisation n'est pas recommandée. Seule l'incertitude technologique produit un effet inverse (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986) : plus la

technologie qui sous-tend une activité est incertaine, plus il est recommandé de recourir au marché pour ne pas accumuler d'actifs qui risquent de devenir rapidement obsolètes.

Fréquence

Dans le cadre général de la théorie des coûts de transaction, la fréquence est fonction du nombre de transactions entre les deux parties. Dans le cadre d'un contrat d'externalisation, il peut être judicieux de la définir comme l'intensité d'usage du service externalisé. En effet, dans le cas de l'externalisation de l'informatique ou des télécommunications, la prestation est continue et la mesure de la fréquence est malaisée.

Difficulté de mesure de la performance

La question de la difficulté de la mesure de la performance est introduite comme attribut des transactions par Williamson en 1991, sous la dénomination « ambiguïté de la performance ». La règle de décision est que plus la performance d'un fournisseur est difficile à mesurer, plus il est recommandé d'internaliser la transaction. Par extension, l'externalisation n'est possible que lorsque l'entreprise externalisatrice a une bonne connaissance du fonctionnement et des performances de l'activité cédée et qu'il lui est facile d'évaluer son prestataire. En d'autres termes, l'asymétrie d'information inévitable entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire n'est pas toujours vécue de la même façon.

Toutefois, il est clair que cette connaissance tend à décliner après l'externalisation. Si certaines mesures restent relativement faciles à établir quelle que soit l'expérience (par exemple le nombre de jours/hommes, le nombre d'heures de prestation, les capacités de traitement mises à disposition ... dans le cas de l'informatique), elles sont insuffisantes pour évaluer la performance d'un prestataire et notamment sa contribution à la bonne marche de l'entreprise.

1.2.2) La question du suivi de la relation avec le prestataire

Si la théorie des coûts de transaction permet de traiter la composante « décision » de l'externalisation, elle permet également d'aborder la question du suivi du prestataire. En effet, l'externalisation est une forme intermédiaire de gouvernance, située entre le marché et la hiérarchie et fondée sur un contrat de long terme⁴. Si nous avons préféré nous appuyer sur la théorie des coûts de transaction plutôt que sur la théorie de l'agence, c'est essentiellement parce qu'elle intègre une dimension organisationnelle. L'externalisation ne peut pas être ramenée à un simple contrat de long terme entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire car il y a création d'une cellule de suivi, redéfinition du rôle de la Direction d'activité ... et un transfert d'actifs spécifiques. Pour la théorie de l'agence, il n'y a pas de différence entre les transactions internes et les transactions externes. La firme est une fiction légale qui accueille un ensemble de relations contractuelles entre des individus. Elle n'est elle-même qu'un contrat particulier. Il en résulte une incontestable fragilité (« L'ensemble des résultats obtenus ... se ressent de la fragilité du postulat de base : tout ce qui est institutionnel peut se réduire à du contractuel », Favereau (1989)).

Les travaux de Macneil (1974, 1978), repris par Williamson distinguent trois types génériques de contrats, que l'on retrouve dans les contrats d'externalisation :

⁴ Dans le cas de l'externalisation « stratégique »

Les contrats classiques. Dans le cadre d'un marché idéal, toutes les éventualités sont prévues, l'identité des parties n'a pas d'importance et l'accent est mis sur les documents formels. Les échanges sont courts et la prestation est standardisée. Pour l'informatique, l'achat d'équipements correspond à ce type de contrats.

Les contrats néo-classiques. Toutes les éventualités ne peuvent être anticipées et ces contrats de long terme se caractérisent par l'existence de « vides dans leur planification » (Macneil, 1978). Ils doivent alors contenir suffisamment de clauses de flexibilité pour combler ces vides. Il est également possible de s'appuyer sur une tierce partie jouant le rôle d'un arbitre. Pour l'informatique, le développement de logiciels spécifiques ou l'intégration de systèmes correspondent à ce type de contrats.

La contractualisation relationnelle (ou évolutive). Elle caractérise des contrats particulièrement longs et complexes. La relation prend alors la forme d'une « mini-société » (MacNeil, 1978). La vision des transactions est dynamique car le contrat est renouvelé à intervalles réguliers. L'horizon du contrat est lointain et la dépendance entre les deux parties est forte. Les contrats d'externalisation « stratégique » sont souvent des contrats relationnels.

Transactions		Relations
Relation de court terme et distance entre le client et le vendeur		Relation de long terme et proximité entre le client et le vendeur
Echanges sur un marché	Echange avec spécifications et clauses d'arbitrage	Dépendance mutuelle et collaboration entre le client et le vendeur
Contrats classiques	Contrats néo-classiques	Contrats relationnels

Source : Macneil 1974, 1978

Pour rentrer dans le détail des contrats d'externalisation, il est nécessaire de recourir à la « version » la plus étendue des coûts de transaction, qui intègre notamment les travaux de Joskow (1985, 1987, 1988) sur les contrats de long terme. Cette littérature utilise la théorie des coûts de transaction pour analyser finement les liens entre les attributs des transactions (spécificité, incertitude ...) et certaines caractéristiques des contrats (durée, prix, quantités ...). C'est une démarche assez originale car la plupart des travaux empiriques ont mis en rapport les attributs des transactions avec les structures de gouvernance (forme hybride, marché ou hiérarchie) : « Most of the empirical work has focused on examining the choice between vertical integration and the market ... analysis of contracts has been minimal » (Joskow, 1985, p.33).

Les contrats d'externalisation sont complexes. En effet, ils portent à la fois sur une cession d'actifs et sur des prestations futures. La question de la cession d'actifs ne pose pas de problèmes insurmontables. En effet, il suffit de recourir à l'évaluation d'un tiers ou d'introduire une clause de dédommagement du prestataire si les informations fournies par l'entreprise externalisatrice sur ses équipements s'avèrent erronées⁵. La complexité du contrat provient bien plus du fait qu'il doit permettre à l'entreprise externalisatrice d'éviter un comportement opportuniste du prestataire à long terme. Il doit donc nécessairement comporter des instruments d'analyse de la performance, de la qualité et de l'implication du prestataire. Pour faire face à d'éventuels événements imprévus,

⁵ Cette clause peut être interprétée comme un otage sur lequel le prestataire peut faire valoir ses droits.

une certaine flexibilité doit en outre être conservée (au niveau des prix notamment), mais les ajustements sous forme de renégociation restent inévitables.

La littérature des contrats de long terme nous a permis de tirer deux enseignements principaux, qui seront utiles pour l'étude des contrats d'externalisation. D'une part, plus la spécificité des actifs est importante, plus la durée des contrats s'allonge. En effet, l'entreprise externalisatrice doit s'assurer qu'elle bénéficiera d'une prestation continue et que les actifs spécifiques qu'elle a transférés seront protégés sur une longue période. Joskow (1985) a ainsi montré que plus la spécificité de site est prononcée (dans le cadre d'une étude des mines de charbon et des usines d'électricité), plus l'intégration ou le contrat de long terme sont favorisés au détriment des contrats spots. D'autre part, plus les contrats s'allongent, plus ils doivent comporter de clauses de flexibilité (comme les mécanismes d'indexation des prix sur un référentiel de marché par exemple) car l'incertitude et le nombre de contingences non prévues augmentent avec la durée. Toutefois, la renégociation est inévitable. Si elle présente l'avantage de permettre d'utiliser des informations récentes et précises pour réviser le contrat, elle ouvre également la porte à des comportements opportunistes (Goldberg et Erickson, 1987).

1.3) Les limites de la théorie des coûts de transaction pour l'étude de l'externalisation

1.3.1) L'utilisation « renversée » de la théorie des coûts de transaction

Dans une perspective dynamique, deux types de mouvements sont susceptibles d'affecter la frontière de la firme : l'intégration et l'externalisation. La théorie des coûts de transaction s'est attachée à traiter le premier mouvement. En revanche, le second a bénéficié de beaucoup moins d'attention (« What is missing from this stream of research is a discussion of the circumstances under which firms choose to vertically dis-integrate or outsource activities. (It is usually assumed that) firms routinely select market transactions unless there are clear benefits to vertical integration. But what if firms select hierarchical or internal arrangements unless there are specific reasons to rely on external markets ? », Bethel, 1991, p. 5).

La raison de ce biais est simple. Williamson reste dans la droite lignée de Coase et étudie la firme à travers le prisme du marché. Si l'utilisation du marché n'occasionnait pas de coûts, la firme n'existerait pas. La justification de l'existence de la firme est la défaillance du marché. L'intégration verticale est l'ultime recours, à n'utiliser que pour réduire les coûts de transaction lorsqu'ils deviennent prohibitifs. Comme la théorie des coûts de transaction a pour vocation d'expliquer l'intégration verticale, peut-on l'utiliser pour expliquer la désintégration verticale (l'externalisation) ? La plupart des auteurs étudiant l'externalisation avec la théorie des coûts de transaction se contentent de « renverser » le raisonnement (cf. Nam, Chaudhury, Rajagopalan et Rao (1995) par exemple). Or, si l'objectif de l'internalisation est de réduire les coûts de transaction du marché, l'objectif de l'externalisation est d'économiser les coûts d'utilisation de la firme i.e. les coûts bureaucratiques. L'étude de la décision d'externalisation doit donc s'appuyer sur une analyse des coûts bureaucratiques. Elle s'avère en outre une voie d'avenir pour la théorie des coûts de transaction car elle suggère que les coûts d'utilisation de la firme doivent retrouver une place aussi importante que les coûts d'utilisation du marché dans le modèle. Cette tendance récente est apparue dans les travaux de Williamson à partir de 1991.

1.3.2) La dynamique et le transfert de ressources

La théorie des coûts de transaction est une problématique centrée sur le thème de l'échange et de la difficulté à confier au marché une transaction portant sur un actif spécifique. Dérivée de l'économie néoclassique, elle occulte tous les processus historiques (« Much of neo-institutionalism of the transaction cost variety suppresses historical processes in its explanation of institutions », Foss, 1994, p. 12). Dans le cadre de l'externalisation, la dynamique joue un rôle central. En effet, l'activité externalisée a été préalablement internalisée et une accumulation de ressources s'est produite. L'externalisation brise cette dynamique, ce qui rend la réintégration très difficile. La cession du personnel, des équipements et du matériel s'accompagnent de la perte quasi-irréversible de l'expertise et de l'apprentissage organisationnel réalisés : « La décision « faire ou acheter », selon le modèle dominant ... est gouvernée par la comparaison des coûts de production et des coûts de transaction. A plus long terme cependant, l'abandon d'une fabrication par l'entreprise la conduit à se priver d'une base d'apprentissage pour le futur et risque d'entraîner rapidement son élimination définitive du domaine concerné, en raison de son incapacité à acquérir le savoir tacite indispensable » (Reix, 1995). D'après une étude récente (Logistique et Management, 1996), 77% des entreprises ne seraient plus capables de réintégrer la fonction logistique qu'elles ont externalisée ! La prise en compte de cette caractéristique fondamentale de l'externalisation exige de recourir à la théorie de la ressource. En effet, la théorie de la ressource privilégie la question de la constitution du fonds de ressources par rapport à l'analyse de l'efficacité des choix organisationnels. Dérivée de l'économie évolutionniste, elle constate que les firmes encourent trois difficultés pour constituer un fonds de ressources : la durée et la complexité du processus (Dierickx et Cool, 1989), l'absence de marché pour certaines ressources et le coût induit par la constitution des ressources car il capitalise les rentes attachées à ces actifs (Quélin, 1996).

L'externalisation ne signifie pas pour une entreprise qu'elle se détache totalement d'une activité. En effet, elle continue à faire appel aux ressources externalisées, par l'intermédiaire du prestataire. L'externalisation peut être entendue comme un « transfert de ressources » vers un prestataire, suivi d'une location de ressources à ce même prestataire (« Sourcing often amounts to renting skills and competences of a potential competitor », Bettis et al. ,1992). Après avoir choisi d'externaliser une activité reposant sur des actifs spécifiques, l'entreprise externalisatrice se retrouve volontairement dans le cadre des hypothèses de la théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Nous avons décidé de ne pas nous appuyer sur cette théorie en suivant le raisonnement de Williamson (1996). La théorie de la dépendance sur les ressources postule que les organisations ne sont pas autosuffisantes en matière de ressources. Il en résulte une incertitude et surtout une dépendance accrues envers ceux qui les leur fournissent. Pour Williamson (1996), la théorie de la dépendance sur les ressources est une théorie rivale de la théorie des coûts de transaction, beaucoup moins pertinente et développée pour deux raisons. D'une part, la notion de pouvoir n'est pas clairement définie, ce qui rend possible la rationalisation ex post dans son utilisation. D'autre part, selon la théorie de la dépendance sur les ressources, la dépendance est quelque chose qui n'est jamais voulu et qu'il faut réduire au maximum. Pour la théorie des coûts de transaction au contraire, la dépendance est incluse dans le concept d'actif spécifique. Elle est parfaitement prévisible et doit être compensée par des mécanismes de protection adéquats.

1.3.3) L'intégration des théories des coûts de transaction et de la ressource

Le deuxième apport de la théorie de la ressource à la théorie des coûts de transaction est la prise en compte de la performance. Ce thème est délaissé par la théorie des coûts de transaction, qui se focalise sur le seul aspect de réduction des coûts (de transaction et de production) : « Economy is the best strategy. That is the central and unchanging message of the TCE perspective », Williamson, 1991, p. 76). Or, l'externalisation peut aussi être interprétée comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur prestataire du marché. L'objectif de l'externalisation est alors d'obtenir un accès aux ressources du prestataire, jugées meilleures. La théorie de la ressource présente une optique « strategizing ». Le point focal n'est plus la réduction des coûts de transaction mais l'augmentation de la performance, dans un contexte de difficulté d'accumulation des ressources et en dépit des risques encourus : « Obstacles in the acquisition of technology or more generally the resources required for production can decide the issue whether to make or buy, perhaps very much regardless of risks of opportunism or specificity of assets » (Nooteboom, 1993, p. 291). Le développement en interne de ressources (spécifiques) créatrices de valeur est à la fois complexe et coûteux. D'où le manque d'expertise interne pousse certaines entreprises à utiliser l'externalisation comme un moyen d'accéder à des ressources déjà constituées. Le contrat d'externalisation peut également exiger que les ressources transférées soient améliorées par le prestataire. Dans le cas de l'informatique par exemple, les prestataires sont souvent chargés de faire évoluer des systèmes « mainframes » vers une architecture « client-serveur » (Facilities Management de transition).

L'utilisation simultanée de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la ressource permet d'enrichir considérablement notre compréhension du phénomène de l'externalisation. La théorie des coûts de transaction est centrée autour de l'idée d'efficacité : on externalise pour baisser les coûts par rapport à ceux des services internes, sous réserve que les actifs sous-jacents ne soient pas trop spécifiques. La théorie de la ressource est centrée autour de l'idée de performance et de comparaison par rapport aux standards de marché : on externalise dans l'espoir d'une meilleure performance, d'une technologie plus avancée que celles des services internes⁶. Le recours simultané à la théorie des coûts de transaction (où la protection des actifs spécifiques externalisés est centrale) et à la théorie de la ressource (où la performance est centrale) permet une étude fine à la fois de la décision et du suivi de l'externalisation.

Degré de spécificité	Elevé	Contrats néo-classiques ou relationnels	Contrats relationnels complexes	Solution interne
	Faible	« Faire faire » ou contrats classiques	Contrats néo-classiques	Contrats néo-classiques
		Faible		Forte
Compétence de l'entreprise par rapport à la meilleure performance du marché				

Source : Quélin (1997)

⁶ On peut remarquer que ces deux types de motifs sont confirmés par les études empiriques.

Le premier axe représente le degré de spécificité des actifs (cf. théorie des coûts de transaction). Le deuxième axe représente la compétence de l'entreprise par rapport à la meilleure entreprise sur le marché (cf. théorie de la ressource). Dans cette optique, une hausse des coûts de transaction n'est pas incompatible avec l'externalisation, pourvu qu'elle soit compensée par une hausse du niveau de performance.

1.3.4) Les incidences organisationnelles

Suite à l'externalisation, des changements organisationnels importants ont lieu. L'organisation est affectée à trois niveaux. Premièrement, des entités chargées du suivi du prestataire sont créées. Deuxièmement, le rôle de la direction d'activité est redéfini. Plus qu'une entité hiérarchique, elle devient une entité d'orientation et de suivi. Troisièmement, la place du prestataire est redéfinie. De simple sous-traitant il devient un partenaire à part entière, intégré dans l'organisation. En quelque sorte, l'entreprise externalisatrice a franchi le premier pas vers l'idéal de l'entreprise «modulaire», qui se focalise sur ses «core competences» et externalise toutes les activités qui n'en relèvent pas directement (Quinn, 1992).

1.3.5) Proposition issue de la réflexion théorique

De la réflexion théorique, il découle une proposition principale : plus une opération d'externalisation revêt un caractère « stratégique », plus la forme organisationnelle permettant le suivi du prestataire qui accueille les ressources externalisées est élaborée.

Cette proposition générale demande à être développée. Le caractère « stratégique » d'une opération d'externalisation est multidimensionnel. Il se fonde tout d'abord sur la théorie des coûts de transaction : nous qualifions une opération d'externalisation de « stratégique » lorsque les actifs transférés sont spécifiques, lorsque l'incertitude liée à l'activité est forte et lorsque la mesure de la performance du prestataire est difficile. Ensuite, il renvoie à des notions issues de la théorie de la ressource. On parle d'externalisation « stratégique » lorsque les compétences externalisées sont à la base d'un avantage concurrentiel. Grant (1991) a mis en lumière les quatre caractéristiques nécessaires pour qu'une compétence soit à la base d'un avantage concurrentiel : durabilité (la perte de valeur de la compétence doit être la plus lente possible), non-transparence (la difficulté pour un observateur extérieur de déterminer quelles sont les compétences/ressources à la base de la création de valeur doit être la plus grande possible), non-transférabilité (la difficulté pour qu'un concurrent puisse se procurer les compétences/ressources sur le marché doit être la plus élevée possible) et non-réplicabilité (la difficulté pour qu'un concurrent puisse imiter les compétences/ressources en interne doit être la plus élevée possible). Certains auteurs appellent « core competence » ce type de compétences (Prahalad et Hamel, 1990).

La forme organisationnelle (Barthélemy et Quélin, 1997) comporte deux grandes composantes : le contrat et les mécanismes organisationnels mis en place dans l'entreprise externalisatrice, notamment la cellule de suivi.

2) Etude de quinze opérations d'externalisation de l'informatique menées en France

L'objectif de cette partie est double. D'une part, nous donnerons des informations générales sur les opérations d'externalisation que nous avons étudiées. D'autre part, nous effectuerons un test préliminaire de la proposition issue de la partie théorique.

2.1) Méthodologie et généralités sur les opérations étudiées

Une étude approfondie de la presse généraliste (Les Echos et La Tribune) et professionnelle (01 Informatique, Le Monde Informatique ...) nous a permis de repérer un nombre important d'opérations d'externalisation de l'informatique menées en France. Nous avons alors sollicité les entreprises concernées et obtenu l'accord de quinze d'entre elles pour réaliser un entretien⁷ auprès d'un dirigeant responsable de l'informatique ou des télécommunications. En fait, nous avons rencontré deux types d'interlocuteurs : des Directeurs des Services Informatiques (DSI) et des coordinateurs informatique ou télécommunications. Cet échantillon ne se veut bien évidemment en aucun cas représentatif de l'ensemble de la population des entreprises ayant externalisé leur informatique. Notre étude est avant tout exploratoire et devra être suivie par une enquête à plus grande échelle.

Nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif pour obtenir des données générales sur les différentes opérations et enrichir notre compréhension de la problématique. En outre, nous disposons d'un ensemble de question fermées portant sur les mécanismes contractuels. Grâce à l'ensemble de ces données, nous avons pu pré-tester notre proposition.

Il a naturellement résulté du choix aléatoire de l'échantillon de grandes disparités au niveau des entreprises étudiées. Le nombre moyen d'employés était de 7500 personnes, avec un minimum à 150 et un maximum à plus de 30000. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, la moyenne se situait à un peu plus de 3 milliards, avec un minimum à 600 millions de Francs et un maximum à près de 35 milliards de Francs.

Date de signature des contrats

Les quinze contrats ont été signés entre 1992 et 1997. Ils se répartissent de la façon suivante :

Date de signature	Nombre de contrats
1992	1
1993	3
1994	2
1995	3
1996	1
1997	4

Montants des contrats

On observe une disparité très grande en ce qui concerne les montants des contrats. Le plus petit contrat a pour montant 3 millions de Francs (sur 4 ans) alors que les deux plus gros contrats ont pour montants 1.2 milliard de Francs (sur 8 ans) et 1.5 milliard de Francs (sur 7 ans).

⁷ D'une durée comprise entre une heure et demie et deux heures.

Montant	Nombre de contrats
Entre 1 et 10 millions de F	2
Entre 11 et 50 millions de F	8
Entre 51 et 200 millions de F	2
Plus de 201 millions de F	2

Cette disparité est en partie corrélée à la taille des entreprises : si le plus petit contrat (3 millions de Francs) a été passé par la plus petite entreprise (150 millions de Francs de chiffre d'affaires), le contrat le plus important a été passé par une entreprise qui réalise plus de 8 milliards de Francs de chiffre d'affaires. Toutefois, il n'existe pas de corrélation claire entre le chiffre d'affaires d'une entreprise et le montant du contrat d'externalisation qu'elle signe. D'une part, l'importance des budgets informatiques varie selon les entreprises. D'autre part, le degré d'externalisation détermine largement le montant du contrat.

Types d'activités externalisées

Sur les quinze opérations étudiées, treize portent sur l'informatique et deux sur les télécommunications. L'activité informatique a été décomposée en différentes composantes (production, maintenance d'applications, développement d'applications, gestion du réseau et support utilisateur) pour permettre une plus grande finesse d'analyse. Quatre profils d'opérations se dégagent :

Type d'opération	Nombre de contrats
Externalisation de la seule composante « production informatique »	3
Externalisation mixte (i.e. externalisation de la « production informatique » et d'autres composante sans que la totalité de l'activité soit externalisée)	6
Externalisation de toute l'activité informatique	4
Externalisation des télécommunications	2

Il existe évidemment un lien entre le type d'opération d'externalisation et la part du budget transférée au prestataire. Dans le cas de l'externalisation de la production, 30% du budget sont transférés en moyenne. Dans le cas de l'externalisation de la totalité de l'activité, 90% du budget sont transférés en moyenne. Toutefois, des différences existent selon les entreprises. L'externalisation de la totalité de l'activité couvre de 80 à près 100% du budget selon les cas. Certaines entreprises souhaitent en effet garder en interne une cellule de veille et de suivi du prestataire plus développée que d'autres. L'externalisation de la seule production couvre de 20 et 40% du budget total selon les cas. Ce chiffre indique l'importance de la production dans l'ensemble de l'activité informatique.

En ce qui concerne les opérations mixtes, on peut affiner la description :

Type d'opération mixte	Nombre de contrats
Externalisation de la production et d'une autre composante	2
Externalisation de la totalité de l'activité sauf une composante	4

On constate que les opérations « mixtes » peuvent être scindées en deux pôles :

- les contrats d'externalisation de la production et d'une autre composante. Il s'agit de la gestion du réseau dans un cas et du support utilisateur dans l'autre
- les contrats d'externalisation de la totalité de l'informatique sauf une composante. Il s'agit du support utilisateur (dans trois cas) et de la gestion du réseau (dans un cas). Cette constatation est un peu surprenante. En effet, on aurait pu s'attendre à ce que la maintenance ou surtout le développement d'applications, composantes apparemment sensibles, ne fassent pas l'objet d'externalisation dans les contrats « mixtes ».

Satisfaction quant à l'opération d'externalisation effectuée

Degré de satisfaction	Nombre de cas
Très satisfait	0
Satisfait	7
Moyennement satisfait	6
Pas satisfait du tout	1

Les résultats se répartissent de façon équitable entre « satisfait » et « moyennement satisfait ». L'absence d'entreprises totalement satisfaites de leur opération d'externalisation peut surprendre. Toutefois, l'externalisation est tellement assimilée à des économies de l'ordre de 30% par an et à un bond technologique que les attentes sont souvent irréalistes. Les résultats obtenus apparaissent alors mitigés. Une opération d'externalisation s'est soldée par un échec complet, le contrat ayant été interrompu juste avant l'entretien que nous avons réalisé. D'après le DSI de l'entreprise externalisatrice, le contrat a été interrompu après trois années, c'est-à-dire avant son terme, du fait d'une perte, jugée dangereuse, de contrôle, de réactivité et de maîtrise du futur. De plus, si la baisse des coûts était apparue attractive au début, les surcoûts sont rapidement devenus importants, sous la forme de prestations facturées en supplément.

Prise de décision de l'externalisation

On peut enfin remarquer que la décision d'externaliser l'activité informatique n'est pas banalisée. Aucune décision d'externalisation totale n'est prise au niveau de la direction d'activité et la Direction Générale intervient même dans certains cas d'externalisation de la production.

Prise de décision	Nombre de cas
Direction Générale	11
Direction d'activité	3
Maison-mère	1

Il est intéressant de mettre cette constatation en relation avec l'importance du budget informatique par rapport au chiffre d'affaires total. De l'ordre de 1% en moyenne, il est compris entre 0,2 et 1,5%. Malgré la relative faiblesse des montants concernés, l'externalisation de l'informatique est une décision stratégique car elle consiste en un transfert de ressources qui peut s'avérer risqué. Comme on l'a vu dans la partie théorique, la réintégration est difficile et coûteuse.

En outre, il faut noter que souvent la Direction Générale intervient pour imposer une décision que la direction d'activité ne pourrait pas mettre en œuvre sans son appui.

2.2) Etude du lien entre le caractère « stratégique » de l'activité externalisée et la forme organisationnelle créée

Plutôt que de nous étendre sur des questions classiques comme les raisons et les risques de l'externalisation, nous avons préféré centrer les entretiens sur la forme organisationnelle créée avec l'externalisation. Elle comporte une composante contractuelle et une composante organisationnelle. En matière contractuelle, nous nous sommes centrés sur trois points : la durée du contrat, l'épaisseur du contrat et les clauses utilisées. En matière organisationnelle, nous avons mesuré le coût annuel de suivi du prestataire.

D'après le raisonnement théorique, le caractère plus ou moins « stratégique » d'une opération d'externalisation dépend de la spécificité des actifs transférés, de l'incertitude liée à l'activité, de la difficulté à évaluer la performance du prestataire et de la contribution de l'activité à l'avantage concurrentiel (voir plus haut). Pour valider de façon préliminaire notre proposition, nous nous sommes focalisés sur la spécificité des actifs et la contribution à l'avantage concurrentiel. Ces deux éléments, l'un issu de la théorie des coûts de transaction et l'autre de la théorie de la ressource, nous apparaissent en effet comme les plus importants.

Les compétences fondamentales

Une compétence est qualifiée de fondamentale (« core competence») lorsqu'elle est à la base d'un avantage concurrentiel (Willcocks, Fitzgerald et Feeny, 1995), qu'elle contribue à la valeur perçue par le consommateur final (Prahalad et Hamel, 1990) et qu'elle permet la différenciation dans les yeux du client (Stalk, Evans et Schulman, 1992). Il est important de noter que ce raisonnement peut également servir à décomposer une activité. Les composantes fondées sur une compétence fondamentale sont plus difficiles à externaliser que les autres. Par exemple, dans le cadre de son externalisation des fonctions informatiques et télécommunications en 1989, Eastman Kodak avait gardé en interne les seuls développements d'application, en arguant de leur importance pour les opérations internationales.

La spécificité

Une activité est fortement spécifique lorsqu'elle est propre à une entreprise. Dans ce cas, l'externaliser implique un risque important car on transfère au prestataire une ressource rare, qui a été longue à accumuler. Le prestataire peut alors profiter de sa position de force pour adopter un comportement opportuniste (i.e. « hold up»). Si ce raisonnement s'applique aux activités prises dans leur totalité, il s'applique également à l'analyse fine d'une activité. Plus une composante d'une activité est spécifique, plus son externalisation est difficile. A partir d'un certain niveau de spécificité, certaines composantes doivent être gardées en interne. Dans le cas de l'informatique, si la fonction de production apparaît comme la moins spécifique. Elle est donc facilement externalisable. A l'inverse, la fonction de direction (permettant de faire le lien entre l'activité et les besoins de l'entreprise) est la composante la plus spécifique et donc la plus difficile à externaliser.

Dans notre étude empirique exploratoire, le caractère « stratégique » de l'opération d'externalisation a été défini en fonction du degré d'externalisation de l'activité informatique (nombre de composantes et pourcentage du budget externalisés). En effet, plus une activité est externalisée dans sa totalité, plus des éléments spécifiques et reposant sur des compétences

fondamentales, sont externalisées. Dans tous les cas de figure, les managers ont dit considérer l'informatique comme une activité centrale pour l'entreprise, notamment du fait de son caractère de fonction de support, irriguant toute l'entreprise.

Plus l'opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus la durée du contrat augmente.

La durée du contrat est le premier élément que nous avons mis en relation avec le caractère « stratégique » de l'opération d'externalisation. Les contrats ont des durées comprises entre trois ans et huit ans. La durée la plus fréquente est cinq ans (six occurrences). Les autres contrats se répartissent en nombre à peu près égal autour de ce chiffre.

Durée du contrat	Nombre de contrats
3 ans	3
4 ans	1
5 ans	6
6 ans	1
7 ans	2
8 ans	2

Nous constatons l'existence d'un lien entre le caractère « stratégique » l'opération d'externalisation et la durée des contrats. Lorsque l'on compare les deux types de contrats extrêmes (externalisation de la seule production et externalisation de la totalité de l'informatique), le lien apparaît très clairement. La durée moyenne des trois contrats d'externalisation de la production (respectivement 6, 5 et 3 ans) est de 4.66 ans. La durée moyenne des quatre contrats d'externalisation totale (respectivement 8, 7, 5 et 5 ans) est de 6.25 ans. Plus l'externalisation devient globale, plus elle inclut des éléments spécifiques et plus la durée du contrat s'allonge.

Plus l'opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus la longueur (en nombre de pages) du contrat augmente.

La longueur matérielle des contrats est un bon indice du soin accordé à la contractualisation. Nous avons retenu l'ensemble du document (contrat et annexes). En règle générale, le corps du contrat relève du droit et les annexes traitent les aspects techniques.

Longueur du contrat (avec ses annexes)	Nombre de contrats
1000 pages (avec annexes de 950 pages)	2
Entre 100 et 150 pages (avec annexes comprises entre 50 et 95 pages)	8
Entre 50 et 75 pages	5

Nous constatons l'existence d'un lien entre le caractère « stratégique » de l'opération d'externalisation et la longueur des contrats. On remarque par exemple que les deux contrats comportant 1000 pages sont des contrats d'externalisation totale. Ce lien apparemment évident (plus l'opération d'externalisation inclut de composantes de la fonction informatique, plus le contrat est long) ne va pas de soi. En effet, un des contrats d'externalisation totale ne comporte que 55 pages ... ce qui semble contredire notre proposition. Toutefois, il faut remarquer qu'il s'agit du contrat qualifié d'échec, qui a été résilié.

Plus l'opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus le contrat qui la sous-tend est détaillé

L'étude du détail de la contractualisation passe par l'analyse des clauses. Les managers ont donc été interrogés sur la présence ou l'absence de neuf clauses, sélectionnées pour nous permettre de définir le « niveau de détail » de la contractualisation⁸. Ces clauses se répartissent en quatre catégories (gestion du prestataire pour les deux premières, adaptation à l'environnement pour les trois suivantes, adaptation à l'évolution des prix pour les deux suivantes et conditions de sortie du contrat pour les deux dernières). Plus le contrat contient de clauses, plus il est complet et « flexible ». En effet, nous avons inclus des clauses particulièrement discriminantes, portant sur l'évolution des volumes, des prix et de la technologie (adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité sans volume minimum garanti au prestataire, évolution de la technologie vers les standards du marché, indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché et indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce à un mécanisme de type « benchmarking »)

Clauses	Nombre de contrats concernés
Tableau de bord avec mesures chiffrées du niveau de service	14
Pénalités financières en cas de performances inférieures au niveau fixé dans le contrat	9
Adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité avec volume minimum garanti au prestataire	10
Adaptation de la prestation au niveau réel de l'activité sans volume minimum garanti au prestataire	4
Evolution de la technologie vers les standards du marché	7
Indexation des prix sur un référentiel de coûts moyens du marché	5
Indexation des prix sur ceux des meilleurs prestataires du marché grâce à un mécanisme de type « benchmarking »	4
Réversibilité matérielle et assistance du prestataire à la fin du contrat (possibilité de rachat des installations ou du matériel du prestataire...)	10
Réversibilité humaine et assistance du prestataire à la fin du contrat (possibilité d'embauche d'employés du prestataire)	5

Un seul contrat contient huit des neuf clauses. Il s'agit d'un contrat d'externalisation totale d'un montant de 1.2 milliard de F. A l'inverse, le contrat d'externalisation totale qui a été résilié ne comprend que trois clauses. Il semble donc y avoir un lien entre une opération d'externalisation « stratégique » réussie et le recours à des clauses nombreuses et complexes dans le contrat. En revanche, on constate que la plupart des contrats contient entre quatre et six clauses (quel que soit le type d'opération). Une explication plausible est que nous n'avons pas testé la présence d'un nombre suffisant de clauses pour véritablement discriminer les contrats.

L'impact organisationnel principal de l'externalisation est le remplacement d'un service destiné à fournir une prestation par une cellule chargée du suivi du prestataire. L'importance prise par cette cellule a été appréhendée à travers le coût de son fonctionnement annuel. Une variable alternative que nous avons étudiée est le nombre de personnes formant la cellule. Nous ne l'utiliserons pas car elle est très fortement liée à la variable « coût » que nous avons retenue.

⁸ Seuls quatorze des quinze entretiens ont donné des résultats pour ces questions, l'un des répondants ne connaissant pas les clauses contractuelles suffisamment dans le détail.

Plus l'opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus le coût annuel du suivi augmente

Les coûts annuels moyens de suivi des prestataires se répartissent en trois catégories :

Montant	Nombre de contrats
Entre 1,2 et 1,5 million de Francs par an	4
1 million de Francs par an	3
Entre 200.000 et 500.000 Francs par an	6

Nous constatons l'existence d'un lien entre le caractère « stratégique » l'opération d'externalisation et le coût du suivi. Les quatre cellules de suivi ayant un coût annuel compris entre 1,2 million de Francs et 1,5 million de Francs sont chargées d'un contrat d'externalisation totale, de deux contrats d'externalisation de toutes les activités sauf une et d'un contrat d'externalisation de la production plus une autre activité. A l'exception du dernier cas, ces résultats semblent cohérents. Il faut toutefois souligner qu'il s'agit du contrat d'un montant de 1,5 milliard de Francs. La cellule de suivi bénéficie apparemment d'un effet lié à la taille de l'opération. Les trois cellules de suivi ayant un coût annuel de 1 million de Francs sont chargées du suivi de deux contrats d'externalisation de toutes les activités sauf une et d'un contrat d'externalisation de la production. Ici également, on peut remarquer des différences liées à la taille de l'opération : le contrat de production se monte à 150 millions de Francs et doit être comparé aux montants moindres des contrats d'externalisation totale (55 et 24 millions de Francs). En conclusion entre le caractère « stratégique » l'opération d'externalisation semble avoir des répercussions sur l'importance des cellules de suivi des contrats, mais « l'effet montant » du contrat joue un rôle non négligeable.

2.3) Enseignements de l'étude empirique et implications managériales

Le contrat d'externalisation et la structure de suivi jouent un rôle d'autant plus central que l'externalisation revêt un caractère « stratégique ». Dans le cadre de l'externalisation « classique » (cf. services généraux, restauration, jardinage par exemple), la situation est très facile à gérer. En cas de désaccord avec le prestataire, il suffit de s'en séparer et de le remplacer par un de ses nombreux concurrents. Les prestataires sont totalement substituables et leur marché est très concurrentiel. Les contrats sont de court terme et prévoient qu'un prestataire peut être renvoyé sans préavis. Lorsque des ressources spécifiques sont transférées vers le prestataire, l'externalisation devient « stratégique ». Dans ce cas, une relation de dépendance s'instaure et il devient nécessaire pour l'entreprise externalisatrice de se protéger de l'opportunisme éventuel de son prestataire. Les managers sont bien conscients des risques de l'externalisation « stratégique » : « Tout a été externalisé, mais la maintenance et le développement n'auraient pas dû l'être. L'externalisation de la production aurait été suffisante car ne pas avoir la maîtrise des systèmes est difficile. Si demain le prestataire fait faillite, je suis coincé. La seule solution est de proposer des offres alléchantes à son personnel » (DSI). En effet, la réversibilité passe par la reconstitution des ressources en interne, opération complexe et coûteuse qui passe par le rapatriement du personnel et des équipements externalisés. En outre, lorsque l'activité est « core », la nécessité d'un fonctionnement sans heurt est encore plus nécessaire. A l'inverse, les entreprises ayant externalisé la seule production informatique ont une attitude plus sereine. Même si l'informatique présente un caractère « core », elles savent qu'elles n'ont pas externalisé la partie la plus spécifique de l'activité et qu'il leur sera plus facile de la reconstituer en interne (d'autant plus que la réversibilité

est prévue dans le contrat) : « En cas de changement, le personnel doit rester à notre service. Ce changement présentera certes un coût, mais pas énorme par rapport à ce qu'a permis de gagner l'externalisation » (DSI).

L'élément-clé dans la problématique de l'externalisation est le contrat, qui doit être le plus précis possible pour protéger l'entreprise externalisatrice : « La base contractuelle est primordiale. Elle permet de définir de façon très précise le périmètre, les indicateurs de performance et de disponibilité (tels que le nombre d'incidents tolérés), les pénalités éventuelles, les règles de sortie ... » (coordinateur d'une cellule télécommunications). En effet, l'externalisation a des implications organisationnelles particulièrement importantes. L'entreprise externalisatrice s'engage sur le long terme en confiant des ressources à un prestataire. Placée dans une relation de dépendance (voulue), le contrat devient pour elle le seul moyen de contrôle et de pression. Plus il est complet et précis, plus le contrat permettra de s'assurer de la performance du prestataire. Un terme qui revient très souvent dans la bouche des managers est celui d'investissement : « Le contrat est un investissement qui a un coût, mais c'est de l'argent bien placé. Tout doit y être décrit » (coordinateur de la cellule télécommunications). « Quand je reçois des prospectus de mon prestataire, le conseil que je leur donne est : passez tout le temps qu'il faut sur le contrat. Le contrat est un investissement dont on ne mesure pas la valeur avant d'avoir à faire face à des ennuis ... Les meilleures relations sont celles qui sont le plus finement décrites dans le contrat. Tous les cas doivent être envisagés. Moins il y a de place pour l'interprétation, meilleures seront les relations. Si le contrat est ouvert, une des parties cherchera toujours à en profiter » (DSI).

Les erreurs qui peuvent être commises lors d'une opération d'externalisation sont de deux ordres :

Phase pré-contractuelle bâclée

Souvent pour des raisons de précipitation, les entreprises externalisatrices ont tendance à bâcler les contrats d'externalisation. Le DSI d'une des entreprises de notre échantillon, particulièrement mécontent de son expérience de l'externalisation, y voyait très clairement le résultat d'un contrat bâclé. Il regrettait notamment trois erreurs : la pré-fixation de « base fees » annuels dans un contexte euphorique ; l'impossibilité contractuelle de changer de prestataire sauf à payer des pénalités très importantes ; la signature d'un contrat de droit anglais (car le prestataire était basé à Londres) alors qu'il lui était moins favorable qu'aurait été un contrat de droit français.

Renoncement au contrôle de l'activité externalisée.

Ne pas garder en interne les structures permettant d'évaluer le prestataire est une erreur fondamentale. Une des entreprises a ainsi dû rapatrier en catastrophe et à grands frais l'activité de suivi du tableau de bord qui avait été externalisé à l'origine. En règle générale, pour que l'opération d'externalisation soit couronnée de succès, les employés-clé doivent rester au sein de l'entreprise. Dans un des cas étudiés, si seules quinze personnes sur cent sont restées en interne pour former une cellule de pilotage, le niveau de qualification interne moyen a été très largement augmenté.

Conclusion

La réflexion théorique nous a permis de constater que plus une opération d'externalisation revêt un caractère stratégique, plus la forme organisationnelle qui accueille les ressources externalisées est élaborée. L'étude empirique que nous avons menée nous a ensuite permis de valider cette proposition de façon préliminaire. Les opérations d'externalisation totale, impliquant le transfert de ressources particulièrement spécifiques doivent être gérées avec des contrats complexes et des cellules de suivi importantes.

Nos conclusions se fondent pour l'instant sur quinze études de cas. Une étude empirique à plus grande échelle, menée à la fois en France et à l'étranger, est en cours pour permettre une validation plus fine des propositions issues de la recherche. En effet, il est nécessaire d'étudier un plus grand nombre de cas et d'opérationnaliser le concept d'externalisation « stratégique » de façon plus multidimensionnelle. Le caractère plus ou moins « core » de l'informatique devra notamment être déterminé avec plus de précision. En outre, l'incertitude de la technologie ou la difficulté à évaluer le prestataire devront être intégrées.

Pour les praticiens de la gestion, les implications de ce travail et de ses développements futurs est clair. La question à laquelle nous cherchons à répondre est : comment réussir l'adéquation entre une opération d'externalisation et les mécanismes nécessaires à son suivi ? Une forme organisationnelle insuffisamment développée fait courir le risque de perte de contrôle sur le prestataire alors qu'une forme organisationnelle trop développée implique des surcoûts qui pourraient être évités. La question de l'organisation de la relation d'externalisation doit aujourd'hui être favorisée par rapport à la question plus classique de la décision d'externalisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), «Technical change, competition and vertical integration», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 347-359
- Barreyre, P. Y. (1968), «L'impartition : politique pour une entreprise compétitive», Hachette
- Barthélemy, J. et B. Quélin (1997), «Is outsourcing a new organizational form ? », *Proceedings of the 14th Annual conference of the European Association of Law and Economics*, Barcelone, September
- Bethel, J. (1991), «To make or to buy : the outsourcing decision», *Working paper Suffolk University*
- Bettis, R., S. Bradley et G. Hamel (1992), «Outsourcing and industrial decline», *Academy of Management Executive*, February, 7-22
- Cross, J. (1995), «IT outsourcing : British Petroleum's competitive approach», *Harvard Business Review*, May-June, 94-102
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, 1504-1511
- Earl, M. (1996), «The risks of outsourcing IT», *Sloan Management Review*, Spring, 26-32
- Favereau, O. (1989), « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, 4, 1, 65-95
- Foss, N. (1994), «Why transaction cost economics needs evolutionary economics», *Revue d'Economie Industrielle*, 68, 2^{ème} trimestre, 7-26
- 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
- Huber, R. (1993), «How Continental Bank outsourced its «crown jewels», *Harvard Business Review*, January-February, 121-129
- 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
- Lacity, M. et R. Hirschheim (1993b), «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Fall, 73-86
- Lacity, M., L. Willcocks et D. Feeny (1996), «The value of selective IT outsourcing», *Sloan Management Review*, Spring, 13-25
- Lei, D. et M. Hitt (1995), «Strategic restructuring and outsourcing : the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities», *Journal of Management*, 21, 5, 835-859
- Logistique et Management* (1996), «Chaîne logistique globale : l'externalisation en marche ? Etude sur l'externalisation de la chaîne logistique globale dans les entreprises industrielles en France», 4, 1, 3-13
- 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*, vol. 47, 691-816
- Martinsons, M. (1993), « Outsourcing information systems : a strategic partnership with risks », *Long Range Planning*, vol.26, No3, 18-25
- Nam, K., A. Chaudhury, S. Rajagopalan et H. Rao (1995), « Dimensions of outsourcing : a transaction cost framework » in Khosrowpour, M. (ed) (1995), « Managing Information Technology investments with outsourcing », Idea Group Publishing, 104-128
- Nooteboom, B. (1993), « Research note : an analysis of specificity in transaction cost economics », *Organization Studies*, 14/3, 443-451
- Paché, G. et V. des Garets (1997), « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2, 61-82
- Pfeffer, J. et G. Salancik (1978), « The external control of organizations, a resource dependence perspective », Harper & Row
- Prahalad, C.K. and G. Hamel (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- Quélin, B. (1997), « L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction », *Réseaux*
- Quélin, B. (1996), « Competences of the firm and strategic alliances : creation of new capabilities and appropriability », in R. Sanchez et A. Heene (eds), *Strategic learning and knowledge management*, Wiley, ch. 8, 139-160
- Quinn, J. B. (1992), *The intelligent enterprise : a knowledge and service based paradigm for the industry*, New York, The Free Press
- Quinn, J. et F. Hilmer (1994), « Strategic outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, 43-55
- Stalk, G., P. Evans et L. E. Schulman (1992), "Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 57-69
- Willcocks, L., G. Fitzgerald G. et D. Feeny (1995), « Outsourcing IT : the strategic implications », *Long Range Planning*, vol. 28, no 5, 59-70
- Williamson, O. E. (1991), « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296
- Williamson, O. E. (1985), « The economic institutions of capitalism », New York ; Free Press
- Williamson, O. E. (1975), « Market and hierarchies : analysis and antitrust implications », New York, The Free Press
- Zaheer, A. et N. Venkatraman (1995), « Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, 16, 373-392

**LA DIMENSION CONTRACTUELLE DE
L'OUTSOURCING : ANALYSE THEORIQUE ET ETUDE
DE QUINZE CAS INFORMATIQUES FRANCAIS**

Jérôme BARTHELEMY
Doctorant (Stratégie et Politique d'Entreprise)
Doctorat HEC
1, rue de la Libération
78351 Jouy en Josas Cedex, FRANCE
email : barthelemy@gwsntp.hec.fr

7^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique
27-29 mai 1998
Louvain-la-Neuve, Belgique

- Recherche en démarrage -