

La réinternalisation d'activités de services : Vers une véritable dynamique des frontières de la firme

**Law-Kheng Florence, Doctorante
ESCP-EAP, Programme Ph.D.**

79, avenue de la République, 75 543 Paris Cedex 11

Université Paris X Nanterre, CEROS

200, avenue de la République, 92 001 Cedex Nanterre

Tel : +33 (01) 49 23 20 84 ; Fax : +33 (01) 43 55 99 63

florence.law-kheng@escp-eap.net ; florencelaw@free.fr

Résumé

Bien que la décision d'internalisation ou d'externalisation ait fait l'objet de nombreuses théories et recherches empiriques, peu d'attention a été portée sur la décision de réinternalisation jusqu'à présent. Or, dans une approche dynamique des frontières de la firme, le mode de gouvernance des transactions de la firme doit pouvoir être modifié de façon flexible. Au même titre que l'externalisation, la réinternalisation d'activités peut participer à ce besoin de flexibilité et mérite donc d'être étudiée en détail.

L'objectif de cet article est d'expliquer les raisons de ce manque apparent d'intérêt pour la réinternalisation par les théories de la firme que sont la théorie des coûts de transaction et les approches basées sur les ressources et les compétences. La réinternalisation est un concept aux contours flous, qui se situe entre externalisation et intégration verticale. Elle est souvent présentée négativement comme une réponse à une externalisation ratée. Cette vision comporte en soi peu d'intérêt stratégique puisque l'objectif de la réinternalisation est de revenir à la situation antérieure. L'intérêt de la réinternalisation se situe davantage dans la réponse qu'elle peut apporter à un besoin d'évolution des frontières de la firme et de recomposition de chaîne de valeur.

La réinternalisation, bien que théoriquement souhaitable, est en pratique faiblement envisagée par les entreprises. Les recherches actuelles se sont penchées sur les obstacles à la réinternalisation que sont les coûts de transfert de gouvernance et l'irréversibilité des investissements et plus généralement de l'externalisation. Cependant, peu de recherches ont été menées sur l'identification des facteurs facilitant la réinternalisation.

Aussi, un modèle théorique est proposé dans cet article afin d'expliquer le processus de réinternalisation. La réinternalisation est présentée comme la réunion de conditions spécifiques que sont : la présence de fortes capacités permettant le changement de mode de gouvernance ; la réorganisation de ressources au sein de l'entreprise comme catalyseur de la réinternalisation.

Mots clés : réinternalisation, intégration verticale, externalisation, frontières de la firme, capacités.

1. INTRODUCTION

Pourquoi s'intéresser au thème de la réinternalisation alors que l'externalisation d'activités de services est devenue une pratique répandue voire généralisée auprès des entreprises¹ ? En effet, l'externalisation s'est désormais imposée aux entreprises aux dépens des stratégies d'intégration verticale (Osegowitsch *et al.*, 2003). Les entreprises sont appelées à se concentrer sur leurs activités à plus forte valeur ajoutée et à externaliser celles qui ne sont pas au cœur de leur métier et qui sont ainsi considérées comme des centres de coûts (Quinn *et al.*, 1994). Aussi, la réinternalisation d'une activité précédemment externalisée apparaît comme un phénomène marginal au regard de l'engouement que l'externalisation rencontre auprès des entreprises.

Loin d'être anecdotique, le sujet de la réinternalisation suscite la curiosité sinon l'intérêt car les entreprises se rendent compte qu'elles ne sont pas à l'abri d'une décision de réinternalisation. L'euphorie des débuts a maintenant laissé place à une pratique plus avertie de l'externalisation. Des études comme celle effectuée en 2005 par le cabinet Deloitte Consulting² révèlent que les bénéfices escomptés en matière de réduction des coûts, de simplification ou d'amélioration de l'organisation des opérations ne sont pas toujours au rendez-vous après externalisation. Dans ce contexte d'insatisfaction vis-à-vis des promesses non tenues de l'externalisation, la tentation pour les entreprises peut être de réinternaliser. A ce titre, 20% des entreprises interrogées par le cabinet de recherches Cutter Consortium ont déclaré avoir l'intention de réintégrer prochainement leurs activités informatiques³. Compte tenu du fort développement de l'outsourcing, le débat sur la réinternalisation devrait bientôt battre son plein auprès des praticiens.

Peu de recherches empiriques (Whitten *et al.*, 2006) ont été menées sur la décision de réinternalisation alors que cette décision se rapproche de celle portant sur le choix entre intégration verticale et recours au marché. Or, l'intérêt devrait être d'autant plus vif dans un contexte de frontières dynamiques des firmes où le mode de gouvernance des transactions d'une firme doit pouvoir être modifié de façon flexible. Au même titre que l'externalisation, la

¹ Suivant le Baromètre Outsourcing 2005 du cabinet Ernst & Young, 65% des entreprises françaises interrogées ont déclaré recourir à l'externalisation pour une ou plusieurs de leurs fonctions.

² Deloitte Consulting (2005) "Calling a change in the outsourcing market, the realities for the world's largest organizations", April 2005: 1-31

³ Wall Street & Technology "Bringing It Back Home", 13 juin 2006.

réinternalisation d'activités peut participer à ce besoin de flexibilité et mérite donc d'être étudiée en détail.

Aussi, l'objectif de cet article est de déterminer par une approche théorique pourquoi et comment les firmes sont conduites à réinternaliser leurs activités et en particulier, leurs activités de service. La question de la réinternalisation est d'autant plus complexe lorsqu'elle porte sur des activités de services. En effet, l'arbitrage externalisation / réinternalisation est rendu ardu par le caractère immatériel et non stockable des services et par la difficulté d'évaluation de leurs performances (De Bandt, 1995).

Après avoir défini la réinternalisation, nous exposerons son traitement théorique et la façon dont nous pouvons inscrire la problématique de réinternalisation dans une approche dynamique des frontières de la firme. Nous proposerons un modèle de processus de réinternalisation dont nous discuterons la portée.

2. LA REINTERNALISATION AU CONFLUENT DE L'EXTERNALISATION ET DE L'INTEGRATION VERTICALE

Dans cette communication, la réinternalisation d'une activité de services également appelée *backsourcing* est définie comme *l'intégration au sein d'une entreprise d'une activité précédemment externalisée*. Cette définition simple permet de mettre en évidence le lien étroit qui unit la réinternalisation à l'externalisation et à l'intégration verticale, termes qu'il s'agit maintenant de définir.

L'externalisation d'activités ou *outsourcing* est *le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne* (Barthélemy, 2004). Elle est fréquemment assimilée dans la littérature à la problématique du *make or buy* ou de l'impartition selon Barreyre (1988). Il s'agit pour une entreprise de déterminer si elle confiera ou non à un prestataire externe la gestion d'une activité nouvelle ou existante au sein de l'entreprise. L'externalisation est à distinguer de la sous-traitance dans la mesure où le prestataire prend en charge la totalité de la gestion de l'activité externalisée. Le rôle de l'entreprise externalisatrice se limite alors à la définition de ses besoins et au contrôle des résultats.

Par cette définition de l'externalisation, on conçoit mieux le défi que peut représenter la réinternalisation d'une activité de services. En effet, celle-ci implique une reconstitution ou une ré-appropriation en interne de connaissances tacites et explicites que l'entreprise ne détient plus

directement. La ré-appropriation peut être rendue plus ardue suivant que l'activité externalisée a été maintenue en interne par l'entreprise ou non. Dans le cas où l'entreprise a maintenu l'activité en parallèle de l'externalisation, la reprise consiste en une simple montée en charge. Dans le cas contraire, l'entreprise a le choix entre recréer de toute pièce l'activité en interne ou racheter l'activité auprès de son prestataire, ce qui implique une problématique de transfert de personnel et de ressources physiques.

En mettant l'accent sur le processus de reprise d'actifs, nous distinguons ainsi la problématique particulière de la réinternalisation de celle plus globale des stratégies d'intégration verticale. La définition que Harrigan (1986) donne des stratégies d'intégration verticale met l'accent sur la question classique du *make-or-buy* à un instant t sans prendre en compte l'historique de l'activité à gérer. Tout porte à penser que ces stratégies d'intégration verticale ne concernent que des cas de création d'activités. La question de reprise d'activités préalablement externalisées semble éludée.

Vertical integration strategies are really a combination of decisions regarding whether the firm should provide goods and services in-house through its own business units, or purchase them from outsiders instead (Harrigan, 1983). These decisions include how much of a particular good or service to transfer in-house or sell to outsiders (degree), and how far backward (or forward) in a vertical chain of activities to integrate (number of stages of processing). (Cf. supra : 535)

Par conséquent, la question de la réinternalisation d'activités bien que s'inscrivant dans la problématique classique du *make-or-buy* s'en distingue par sa dimension historique. Après avoir défini les contours de la réinternalisation, examinons en détail son traitement théorique.

3. APPROCHES THEORIQUES DE LA REINTERNALISATION

Il existe très peu de littérature traitant spécifiquement de la réinternalisation. Celle-ci peut être regroupée en deux catégories qui seront développées dans cette partie : l'approche de la réinternalisation comme une réponse à une externalisation ratée (Hirschheim *et al.*, 2000; Whitten *et al.*, 2006) ; l'approche de la réinternalisation comme une réponse à une évolution dynamique des frontières de la firme (Cacciatori *et al.*, 2005; Jacobides *et al.*, 2005b).

3.1. LA REINTERNALISATION COMME REPONSE A UNE EXTERNALISATION RATEE

L'approche de la réinternalisation comme une réponse à une externalisation ratée correspond à la vision classique de l'intégration verticale qu'a développée la théorie des coûts de transaction. En effet, pour cette théorie, la raison pour mener une activité au sein de la firme et ainsi l'internaliser est l'existence de coûts de transaction liés à l'utilisation du marché. L'existence de ces coûts révèle l'échec du marché ou *market failure* comme organisation efficiente d'activités (Coase, 1987; Williamson, 1975; 1985). Ces coûts de transaction ont pour origine trois catégories de problèmes que sont ceux de la protection d'actifs spécifiques qui peuvent être accrus en présence d'opportunisme, ceux liés à l'adaptation à l'incertitude environnementale et enfin ceux concernant l'évaluation de la performance et l'incertitude comportementale (Rindfleisch *et al.*, 1997).

La réinternalisation permet donc de se prémunir de coûts de transaction élevés liés à une utilisation inadéquate d'un mode de gouvernance qu'est l'externalisation. Elle permet également d'améliorer la coordination et le contrôle de l'activité, l'allocation des ressources par une information plus précise des besoins de l'activité, la motivation et la communication (Mahoney, 1992). La réinternalisation et plus généralement l'intégration verticale n'est cependant pas exempte d'inconvénients que sont : l'apparition de coûts bureaucratiques associés à la gestion des échanges intra-firme (Williamson, 1985) ; l'existence de coûts stratégiques liés à la perte d'accès aux informations et connaissances tacites des fournisseurs et prestataires, et à une moindre flexibilité en cas de barrières de sorties élevées (Harrigan, 1984; Mahoney, 1992) ; des coûts de production supérieurs à ceux du marché (Walker *et al.*, 1987).

Outre ses inconvénients, réinternaliser peut être une décision difficile à prendre surtout dans un contexte de forte adoption de l'externalisation. Cette forte adoption peut être expliquée par : le mimétisme que les entreprises exercent entre elles (Loh *et al.*, 1992) ; la pression des marchés financiers sur les entreprises pour diminuer leur coût du capital (Quélin *et al.*, 2003) ; les influences institutionnelles (Ang *et al.*, 1997) ; ou voire les effets pernicioeux d'un système de réallocation des coûts fixes internes qui font que les coûts des activités internes apparaissent toujours plus importants (Bettis *et al.*, 1992). Ainsi, les entreprises peuvent être tentées de recourir à l'externalisation pour la gestion de leurs activités même si les conditions d'utilisation préconisées par la théorie des coûts de transaction ne sont pas réunies. Ce recours abusif à

l'externalisation peut être une des raisons d'un échec d'externalisation et donc d'un besoin de réinternalisation.

La réinternalisation d'une activité peut aussi s'expliquer par une erreur d'appréciation des compétences pouvant être externalisées. En effet, suivant les approches basées sur les ressources et les compétences (Barney, 1991; Conner *et al.*, 1996; Kogut *et al.*, 1996; Penrose, 1959; Prahalad *et al.*, 1990), les entreprises doivent se concentrer sur leurs compétences distinctives qui leur permettront de développer un avantage concurrentiel. En externalisant certaines de leurs activités, jugées non stratégiques, les entreprises peuvent ainsi se recentrer sur les activités qu'elles considèrent comme leur cœur de métier mais aussi bénéficier de l'expertise de professionnels d'une activité dont elles se jugent moins compétentes (Quinn *et al.*, 1994). Cependant, le concept de cœur de métier s'entend facilement d'un point de vue théorique mais se révèle plus difficile à mettre en pratique comme le montre le cas de la réinternalisation des activités de nettoyage de l'hôtelier Novotel au bout de 2 ans d'externalisation (Barthélemy, 2004).

Au final, la réinternalisation peut permettre de résoudre des cas d'externalisations ratées en autorisant un retour en arrière. Cependant, sa portée stratégique est limitée du fait qu'elle ne vise qu'à revenir à une situation antérieure. C'est davantage dans la réponse à une véritable dynamique des frontières de la firme que se situe l'intérêt d'étudier la réinternalisation.

3.2. LA REINTERNALISATION COMME REPONSE A UNE VERITABLE DYNAMIQUE DES FRONTIERES DE LA FIRME

La réinternalisation comme réponse à une externalisation ratée correspond à une vision négative de la réinternalisation en ce sens qu'elle est davantage un choix subi que volontaire. Une vision positive de la réinternalisation comme choix volontaire serait que la réinternalisation répond aux besoins de dynamique des frontières de la firme.

L'idée commune de la plupart des entreprises s'engageant dans une opération d'externalisation est que celle-ci est forcément définitive. En effet, du fait des coûts et des changements organisationnels induits par l'externalisation, la réinternalisation d'activités externalisées est rarement envisagée, voire jugée impossible (Fimbel, 2003).

Or, si l'on considère les théories qui sont fréquemment avancées pour expliquer le recours à l'externalisation, l'externalisation ne peut pas être considérée comme un mode de gouvernance de transactions définitif. Pour la théorie des coûts de transaction, la forme de gouvernance doit correspondre aux caractéristiques de la transaction à coordonner (Williamson, 1985). Si l'on applique à la lettre les prescriptions de cette théorie, la modification d'une caractéristique de la transaction externalisée, par exemple une spécificité d'actifs plus forte ou une incertitude comportementale du prestataire plus importante doit entraîner la réinternalisation de la transaction. De même, avec les approches basées sur les ressources et les compétences, la forme de gouvernance à adopter pour la gestion d'une activité dépend des compétences clés ou des capacités liées à l'activité en question (Langlois, 1992). Il s'agit donc de réinternaliser une activité pour se réapproprier des capacités que l'entreprise juge maintenant situées très proches de son cœur de métier.

Les modes de gouvernance ne sont pas figés dans le temps ni dans leur forme : les entreprises se doivent d'adopter des stratégies flexibles d'externalisation ou d'internalisation (Harrigan, 1984). La nécessité d'adaptation de mode de gouvernance peut ainsi être plus intense dans des secteurs soumis à de forts changements technologiques et à une importante vitesse d'horloge suivant l'expression utilisée par Fine (1998). Dans un tel environnement, les frontières de la firme pour être efficaces se doivent d'être dynamiques. En effet, l'intégration d'une nouvelle technologie peut d'abord être une source d'avantage concurrentiel puis se révéler être un frein à l'innovation par la suite (Afuah, 2001).

Outre une recherche d'efficacité, ce besoin de modification de périmètre d'activités peut aussi être motivé par une recherche de renforcement de pouvoir ou d'autonomie, de croissance par renforcement ou développement de compétences ou et d'une meilleure cohérence en terme d'identité (Santos *et al.*, 2005).

Pour y parvenir, de nouveaux modes de gouvernance sont utilisés par les firmes mixant intégration verticale et externalisation. Parmi ceux-ci, se trouvent les notions de *taper integration* ((Harrigan, 1984; Rothaermel *et al.*, 2006). *Taper integration* ou *concurrent sourcing* (Parmigiani, 2007) désigne des situations où l'entreprise réalise les mêmes activités ou fabrique les mêmes produits à la fois en interne (mode hiérarchique) et en externe (mode hybride). Dans sa forme la plus aboutie, le *centre de services partagés* (CSP) ou *shared service centre* peut représenter une version plus concurrentielle du *taper integration*. En effet, le CSP peut offrir ses

services à d'autres entreprises que son entreprise d'appartenance qui elle-même peut faire appel à d'autres fournisseurs pour les mêmes services (Connell, 1996). En utilisant conjointement intégration verticale et d'externalisation, les entreprises cherchent ainsi à combiner les avantages de chaque mode de gouvernance suivant les besoins du moment.

Sans aller jusqu'à ce degré de complexité, l'intégration verticale et la réinternalisation sont également une réponse possible à un besoin d'évolution verticale des frontières d'une entreprise. La réinternalisation verticale entreprise par les entreprises de l'industrie du bâtiment en Grande Bretagne dans les années 1990 (Cacciatori *et al.*, 2005) est un exemple de modification des frontières des entreprises pour développer de nouvelles compétences. Ce phénomène récent affectant les industries manufacturières et de services a pour objectif d'offrir aux clients finaux des solutions *tout en un* au lieu de solutions partielles, ne couvrant qu'une partie des besoins des clients. Plus généralement :

Reintegration is advanced by firms seeking to protect their position; enter new, related markets; or find new ways of leveraging their capabilities: firms strategize to change their institutional environment, helping to create new all-in-one, integrated markets (Cf. supra: 1851).

Pour Osegowitsch et Madhok (2003), la persistance de stratégies d'intégration verticale, en dépit du succès des formes d'organisations modulaires (Schilling *et al.*, 2001) est révélatrice d'un besoin d'interface directe de l'entreprise avec ses clients. Selon les auteurs, le recueil des informations auprès des clients et son traitement sont trop particuliers ou spécifiques à une entreprise pour pouvoir être délégués à un prestataire externe. Il ne s'agit plus ici de considérer l'intégration verticale comme une stratégie de pouvoir et d'efficience mais comme un vecteur d'acquisition et de traitement de connaissances provenant en particulier des clients finaux.

Ainsi, même si une entreprise a fait le choix approprié de recourir à l'externalisation pour gérer ses activités, elle peut toutefois souhaiter les réinternaliser par la suite, ceci afin de répondre à un changement de son environnement industriel ou de sa stratégie. L'externalisation d'une activité n'étant plus adaptée, il s'agit en réinternalisant d'opter pour un mode de gouvernance adéquat.

Dans cette communication, nous avons présenté de façon schématique la réinternalisation comme une réponse à une externalisation ratée ou à une véritable dynamique des frontières de la firme. Cependant, dans le cas d'un besoin de modification des frontières de la firme, la réinternalisation peut également être considérée négativement comme un palliatif à une externalisation qui est

finalement perçue comme ratée. Ce dernier point ne remet pas toutefois en cause nos deux approches de la réinternalisation. Peu importe si l'expérience d'externalisation soit finalement perçue comme réussie ou ratée. Le point important à retenir est que la réinternalisation est une solution à une inadéquation initiale ou ultérieure de l'externalisation par rapport aux besoins de la firme. Se pose maintenant la question du comment réinternaliser.

3.3. LES OBSTACLES A LA REINTERNALISATION

Si la question du « make or buy » a autant fait l'objet de recherches, c'est parce qu'elle est une question complexe à traiter. Sa complexité est liée d'une part à sa dimension stratégique car touchant à la définition du périmètre d'activités d'une firme (Fréry, 2006) et aussi d'autre part au caractère irréversible que peuvent prendre les décisions d'externalisation ou d'internalisation.

Les décisions d'externalisation et d'internalisation peuvent entraîner des investissements qualifiés d'irréversibles dans le sens où une entreprise ne peut pas récupérer ses investissements sans encourir des frais. De plus, la valeur de ces investissements est incertaine (Leiblein, 2003). Bien que le besoin de réinternaliser existe, une entreprise peut ainsi ne pas vouloir réinternaliser pour une double raison. Tout d'abord, l'entreprise peut hésiter à réinternaliser parce que la réinternalisation risque de lui occasionner des investissements irréversibles. En effet, la réinternalisation pose des problèmes en terme de ressources humaines car elle peut impliquer un besoin de redéploiement ou de recrutement de ressources humaines dans l'entreprise souhaitant réinternaliser une activité. En cas d'abandon de la réinternalisation, les frais de formation ou de recrutement occasionnés ne pourront pas être récupérés. La seconde raison pour ne pas réinternaliser est que l'externalisation comme la réinternalisation n'est pas exempte d'investissements irréversibles comme les dépenses de formation du prestataire liées au transfert d'activité. L'entreprise peut ainsi ne pas souhaiter perdre définitivement les investissements effectués.

Plus généralement, la réinternalisation va générer des coûts de transfert, c'est-à-dire des coûts liés au changement de mode de gouvernance, appelés *switching costs* (Weiss *et al.*, 1992) ou *adaptation costs* (Nickerson *et al.*, 2003) suivant les auteurs. Dans leur analyse des raisons qui peuvent inciter des entreprises à internaliser leur fonction de vente en remplaçant des représentants commerciaux indépendants par une force de vente salariée, Weiss et Anderson (Cf. supra) ont identifié les différents types de coûts de transfert : coûts de recrutement et de

formation de la nouvelle force de vente ; coûts de mise à niveau des procédures et des ressources pour un management hiérarchique de la force de vente ; coûts directs et indirects liés à la rupture de contrat avec les représentants indépendants qui peuvent être des pénalités contractuelles pour rupture en cours de contrat, ou des effets de sabotage de la réinternalisation par les représentants. Les entreprises peuvent avoir une perception plus importante de ces *switching costs* suivant la durée de la relation que les entreprises avaient avec leurs représentants indépendants. Les coûts liés au changement de gouvernance peuvent paraître prohibitifs si la relation avec les représentants indépendants est une relation sur le long terme, reposant sur la confiance et une communication efficace comme dans le cas des constructeurs automobiles japonais avec leurs équipementiers (Dyer, 1997).

L'irréversibilité liée aux décisions d'externalisation / internalisation ne concerne pas seulement les investissements mais aussi *une situation d'incapacité de changer le déroulement d'un processus, une fois celui-ci enclenché* (Brizio, 1994). Il s'ensuit une forme d'inertie organisationnelle, voire même d'hystérésis qui empêche la réinternalisation. Cette irréversibilité de l'externalisation peut être aggravée par le fait que beaucoup d'entreprises sont peu enclines à anticiper la fin d'un contrat d'externalisation (Barthélemy, 2003). En effet, s'engager dans une opération d'externalisation revient pour elles à s'engager dans une relation à long terme avec leurs prestataires. Aussi, ne prévoient-elles pas de clauses de réversibilité de leurs activités à la contractualisation de l'opération d'externalisation qui préciseraient les modalités de reprise d'activités et des ressources matérielles et humaines.

La théorie des coûts de transaction a longuement expliqué l'irréversibilité des situations que peut entraîner le recours au marché ou à une forme de gouvernance hybride comme l'externalisation. Elle trouve son origine dans des situations où les actifs en jeu sont fortement spécifiques et sujet à l'opportunisme ex-post des entreprises et au risque de hold-up (Williamson, 1985).

Les concepts d'engagements contractuels, de pouvoir de négociation et d'inséparabilité de gouvernance (Argyres *et al.*, 1999; 2002; Nickerson *et al.*, 2003) offrent aussi une explication à l'irréversibilité possible de l'externalisation. Un engagement contractuel existe dans la mesure où il lie les parties de telle façon qu'il serait coûteux pour une des deux parties de rompre l'engagement. La présence d'un tel engagement peut engendrer une inséparabilité de gouvernance qui empêche l'entreprise d'utiliser pour une transaction le mode de gouvernance qu'elle aurait choisi idéalement. Ainsi, suivant le cas cité par Argyres et Liebeskind (1999), le

groupe Coca-cola qui souhaitait intégrer en amont l'activité d'embouteillage a été forcé de racheter les sociétés indépendantes qui réalisaient pour son compte cette activité car celles-ci étaient sous contrat de franchise exclusif avec le groupe. L'inséparabilité de gouvernance se traduit ici par un problème de changement de gouvernance (*governance switching*). Elle peut aussi se traduire par un problème de différenciation de gouvernance (*governance differentiation*) dans la mesure où l'entreprise engagée dans un mode de gouvernance pour une transaction donnée ne pourra pas s'engager dans un autre mode de gouvernance pour une transaction n'ayant aucun lien avec la précédente. L'existence de pouvoir de négociation entre les parties peut aussi avoir les mêmes effets d'inséparabilité de gouvernance. En effet, une entreprise peut craindre de réinternaliser une transaction par peur de devoir réinternaliser l'ensemble de ses autres transactions du fait d'un pouvoir important de négociation des syndicats dans l'entreprise. Il s'ensuit un problème de différenciation de gouvernance qui conduit à une spécialisation de gouvernance au sens de Villalonga (2005).

Les notions d'irréversibilité et d'inséparabilité de gouvernance mettent en lumière le poids des décisions passées, des contraintes contractuelles et des rapports de forces qui se sont créés au fur et à mesure de l'histoire de l'entreprise. Ce cheminement idiosyncrasique de chaque entreprise forme une sorte de *path dependency* dans le sens où *les investissements et les répertoires de routines contraignent le comportement futur de l'entreprise* (Teece *et al.*, 1997). Bien que le concept de *path dependency* ait été à l'origine utilisé dans la littérature pour expliquer les processus d'adoption technologique, d'évolution institutionnelle ou d'effets d'hystérésis (David, 2001), nous pensons qu'une analogie avec la situation d'irréversibilité de l'externalisation est possible. En externalisant une activité, l'entreprise peut arriver à une situation de *lock-in* où l'activité devrait être réinternalisée en théorie mais reste en pratique externalisée du fait d'actifs spécifiques transférés et du développement de routines ou de compétences spécifiques à la relation d'externalisation.

Ainsi, une entreprise qui décide d'externaliser une activité devrait prendre en compte l'éventualité d'une réinternalisation dans le temps. En effet, l'entreprise peut se tromper sur le bien-fondé d'un recours à l'externalisation comme mode d'administration efficace de l'activité en question. La réinternalisation apparaît alors comme une solution à une externalisation ratée. Cependant, c'est surtout le besoin d'évolution de ses frontières et de reconfiguration de sa chaîne de valeur qui doit motiver les entreprises à ne pas considérer l'externalisation comme définitive.

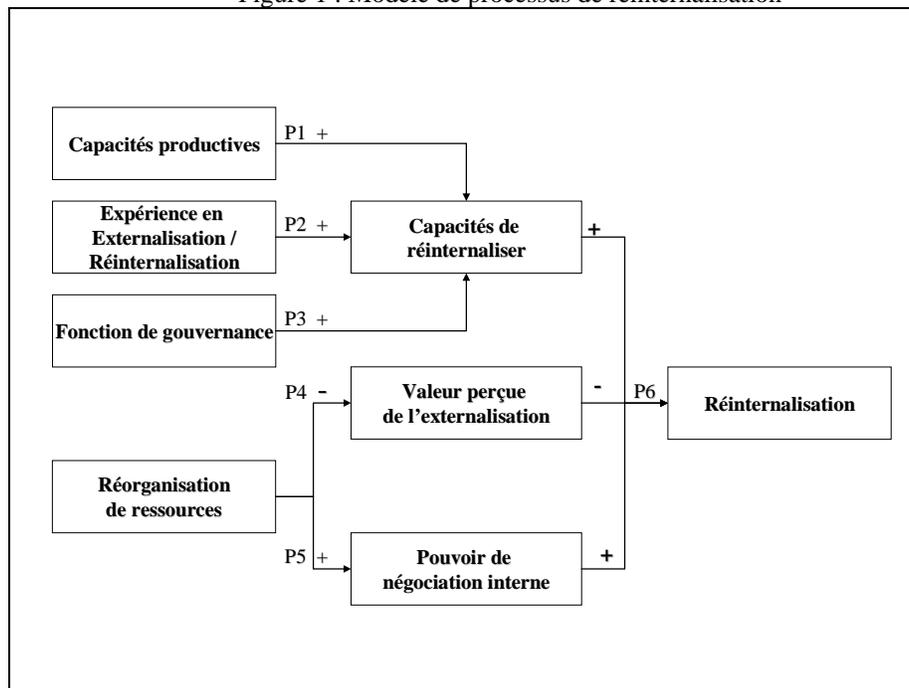
Dans une approche dynamique des frontières de la firme, il convient d'étudier la réinternalisation conjointement avec l'externalisation.

Beaucoup de recherches ont été menées sur les impératifs et les difficultés de changement de mode de gouvernance d'activités. Cependant, peu se sont penchées sur les modalités de changement. Aussi, dans cette communication, nous souhaitons traiter autrement la question portant sur les difficultés de changement de gouvernance en nous intéressant non pas aux freins au changement mais aux facteurs le facilitant. En somme, quel est le processus qui permettra à une entreprise de réinternaliser en dépit des difficultés liées aux problèmes d'engagement et d'irréversibilité de l'externalisation ?

4. PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE DE PROCESSUS DE REINTERNALISATION

Le modèle présenté ci-après (Figure 1) explique le processus de réinternalisation dans un cas bien précis qui est celui d'un besoin d'évolution des frontières verticales de la firme. Il propose une approche du processus de réinternalisation comme la réunion concomitante de conditions favorables à la réinternalisation que sont de fortes capacités de réinternalisation et d'un catalyseur de la réinternalisation qu'est la réorganisation de ressources au sein de l'entreprise.

Figure 1 : Modèle de processus de réinternalisation



4.1. CAPACITES ET REINTERNALISATION

Traiter de la réinternalisation revient à traiter de la faculté qu'une entreprise a de pouvoir passer d'un mode de gouvernance à un autre. Le concept de capacités de gouvernance s'inscrit dans cette problématique. En effet, Jacobides et Hitt (2005a) définissent les capacités de gouvernance comme *the ability of a particular firm to use integration or the market to create value by linking these stages (p. 1212)*. Dès lors, il apparaît important pour une entreprise souhaitant réinternaliser de développer ces capacités afin de faciliter la réinternalisation le moment propice. La question à résoudre est d'identifier les facteurs favorisant leur développement.

Un axe actuel de recherche porte sur les composantes des capacités de gouvernance. Ainsi, Mayer et Salomon (2006) ont démontré que le maintien de fortes capacités technologiques¹ au sein d'une entreprise permet à celle-ci d'externaliser une activité même en présence de risque de hold-up. Les capacités technologiques améliorent donc les capacités de gouvernance des entreprises. De manière générale, les capacités productives ou *zero-order capabilities* (Winter, 2003) semblent contribuer directement au développement de fortes capacités de gouvernance. A ce titre, le maintien d'un minimum d'activité en interne ou l'utilisation du *taper integration* sont souvent présentées comme des solutions préférables à une externalisation totale (D'Aveni *et al.*, 1994; Harrigan, 1986; Jacobides *et al.*, 2005a; Rothaermel *et al.*, 2006). En maintenant en interne une activité externalisée de façon partielle ou totale, l'entreprise conserve ainsi ses capacités productives. Celles-ci lui permettent de réduire l'asymétrie d'information par la connaissance détaillée des processus de production. Le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis des ses prestataires est renforcé d'autant plus que l'option de réinternalisation d'activité devient plus crédible dans ces conditions.

Par ailleurs, le maintien des capacités productives rendra la réinternalisation moins coûteuse. En effet, les coûts de transfert générés par le changement de gouvernance seront minimes dans la mesure où l'entreprise aura déjà une base pour la reprise de son activité. Les coûts de formation ou de recrutement pourront par exemple être moindres.

Les capacités productives d'une entreprise nous apparaissent importantes pour expliquer le développement de fortes capacités de gouvernance et ainsi d'une capacité à réinternaliser. Elles

¹ Mayer et Salomon (2006 :942) définissent les capacités technologiques de la façon suivante : *superior ability to create a good or service that meets a customer's requirements for functionality, quality, and cost and schedule.*

permettent dans le cas de l'externalisation une répartition des connaissances et des tâches différentes (Brusoni, 2005; Takeishi, 2001). Cette différence de répartition explique, selon Takeishi (2001), pourquoi certains constructeurs automobiles obtiennent de meilleurs résultats que leurs concurrents alors qu'ils partagent avec eux les mêmes équipementiers dans un même style de relation coopérative.

Proposition 1 : La présence de fortes capacités productives est positivement associée à la capacité de la firme à pouvoir réinternaliser.

L'expérience en internalisation et externalisation ainsi que l'existence d'une fonction de gouvernance peuvent aussi contribuer au renforcement des capacités de gouvernance. Kale, Dyer et Singh (2002) ont identifié une expérience forte en alliance et surtout l'existence d'une fonction dédiée à la gestion des alliances au sein des entreprises comme facteurs d'influence sur la capacité que les entreprises ont à bâtir des alliances réussies. De façon similaire, Leiblein et Miller (2003) ont montré que le recours à l'externalisation pour une technologie donnée s'accroît avec le nombre d'expériences d'externalisation antérieures pour cette même technologie. Les expériences répétées en externalisation ont permis aux entreprises de développer des capacités générales qui leur permettent par des routines organisationnelles de mettre en place des mesures de protection contractuelles ou d'améliorer la coordination et les relations interorganisationnelles. Dans la même logique, Fimbel (2005) montre que les raisons de recourir à l'externalisation pour tout ou partie d'un système d'information se modifient par le biais d'un apprentissage résultant d'externalisations successives.

Par analogie, dans le cas de la réinternalisation, le fait d'avoir précédemment réalisé des opérations successives d'externalisation puis de réinternalisation va améliorer la capacité de gouvernance d'une entreprise et donc sa capacité à réinternaliser.

Proposition 2 : L'expérience en externalisation / réinternalisation est positivement associée à la capacité de la firme à pouvoir réinternaliser.

De la même manière que pour l'expérience en externalisation / réinternalisation, l'existence d'une fonction interne de l'entreprise dédiée à la gouvernance d'une activité externalisée va favoriser la réinternalisation de l'activité. Par son existence, cette fonction dédiée à la coordination de l'activité externalisée va permettre de capitaliser les expériences en externalisation / réinternalisation et faciliter la mise en place de processus d'apprentissage et ainsi d'accroître la capacité à réinternaliser.

Proposition 3 : L'existence d'une fonction effective de gouvernance est positivement associée à la capacité de la firme à pouvoir réinternaliser.

La réinternalisation se trouve donc conditionnée par l'existence de fortes capacités de gouvernance qui elles-mêmes sont liées positivement au maintien de fortes capacités productives, du nombre d'expériences précédentes en externalisation / réinternalisation et de l'existence d'une fonction dédiée à la gouvernance des activités externalisées.

Toutes les entreprises qui possèdent de fortes capacités de gouvernance ne réinternaliseront pas pour autant l'ensemble de leurs activités externalisées. Ainsi, selon Weiss et Anderson (1992) :

"...capability should not be a motive to integrate vertically. Firms that are willing or able to invest in vertical integration face fewer obstacles to doing so; however, the motive must come from elsewhere. Put differently, having the capacity to finance a direct operation should not make a company want to do so." (p. 111)

La présence de fortes capacités de gouvernance est un argument qui permettra de favoriser la réinternalisation le moment venu. Elle n'est pas une condition suffisante en soi pour permettre la réinternalisation. D'autres facteurs sont nécessaires pour provoquer la réinternalisation.

4.2. LA REORGANISATION INTERNE DE RESSOURCES COMME CATALYSEUR DE LA REINTERNALISATION

A mesure que le temps passe, l'irréversibilité de l'externalisation augmente du fait des engagements financiers et relationnels de l'entreprise dans l'externalisation. L'apparition d'un catalyseur est donc nécessaire pour déclencher la réinternalisation et sortir du *path dependency* où peut s'être engagée une opération d'externalisation. Ainsi, Reuer et Ariño (2002) ont montré que les renégociations d'alliances stratégiques résultent non seulement de conditions initiales d'alliances mais sont aussi induites par des changements concernant l'environnement des firmes ou leurs stratégies. Dans une approche d'évolution dynamique des frontières de la firme, c'est davantage l'impact sur l'externalisation de facteurs ex-post que nous souhaitons étudier.

Le point principal est de déterminer comment des événements externes ou internes à la firme peuvent influencer la décision de réinternalisation. Nous pensons que l'impératif de réinternaliser ou le déclenchement de la décision de réinternalisation est le résultat d'une réorganisation interne des ressources de la firme. Par ressources, nous nous référons à la définition donnée par Penrose (1959) qui englobe des ressources humaines ou matérielles. Dans le dernier cas, elles sont des

objets physiques que l'entreprise achète, loue ou produit pour sa propre utilisation. Les ressources humaines comportent en particulier des ressources managériales chargées du pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise.

Karim et Mitchell (2000) ont identifié qu'en faisant l'acquisition d'une nouvelle activité et donc de nouvelles ressources, les entreprises pouvaient ainsi recomposer leurs capacités existantes et sortir du *path dependency* dans lequel elles se sont installées. Par extension, la réorganisation de ressources en interne à la suite de fusions, d'acquisitions d'activité ou simplement de changement d'état major peut créer un impératif de changement et inciter à la réinternalisation d'activités pour accompagner ce changement. Ainsi, ce n'est pas par hasard que la réinternalisation de l'activité informatique de la banque d'affaires JP Morgan Chase est intervenue en septembre 2004, soit 2 mois et demi après la fusion de la banque avec une autre banque américaine BankOne¹. Cette fusion est une nouvelle orientation pour JP Morgan Chase qui a mis fin à sa politique d'externalisation de son activité informatique durant 12 ans.

La réorganisation interne de ressources va ainsi donner l'impulsion du changement. Pour que cette impulsion touche les activités externalisées, d'autres vecteurs de changement nous semblent nécessaires pour rendre la réinternalisation impérative. Il s'agit d'une moindre perception de la valeur de l'externalisation et d'une augmentation du pouvoir de négociation interne.

4.2.1. Une perception moindre de la valeur de l'externalisation

En réorganisant de façon volontaire ou subie ses ressources, l'entreprise va ainsi être amenée à considérer de nouvelles perspectives ou approches de ses activités. Ces différences d'approches peuvent avoir pour incidence une perception moindre de la valeur des stratégies d'externalisation. Cette diminution de valeur peut s'expliquer de deux façons complémentaires. Par un effet d'apprentissage induit par l'apport ou la reconfiguration de ressources internes, l'entreprise peut être amenée à revoir sa position sur l'externalisation et désormais considérer l'internalisation plus intéressante que l'externalisation pour gérer ses activités. La littérature traitant des relations interorganisationnelles s'est intéressée à ce mécanisme d'apprentissage et à ses impacts sur l'évolution d'une relation interorganisationnelle. Ainsi, des auteurs comme Zajac et Olsen (1993), Doz (1996) et Ariño et de la Torre (1998) mettent en avant l'environnement comme

¹ Overby S. Backsourcing pain. *CIO Magazine*, September 1, 2005

source d'apprentissage pour les entreprises. Pour ces auteurs, tout changement affectant l'environnement d'une entreprise apporte de nouvelles perspectives d'apprentissage qui contribuent à modifier la perception de la valeur de la stratégie interorganisationnelle et à provoquer de nouveaux cycles d'ajustement de la relation interorganisationnelle. Ces ajustements peuvent aboutir à la décision d'arrêt de la relation interorganisationnelle. Dans le cas d'une relation d'externalisation, cet arrêt peut mener à la décision de réinternalisation.

Par ailleurs, l'augmentation des coûts de transaction dynamiques (Langlois, 1992) peut offrir une autre explication à la perte de valeur perçue de l'externalisation. En effet, la réorganisation interne de ressources va susciter de nouveaux besoins, voire la nécessité de développer les capacités existantes ou nouvelles. Les activités externalisées risquent ainsi d'être modifiées, ce qui va augmenter les coûts de transaction dynamiques tels que définis par Langlois (1992):

These are the costs of transferring capabilities: the costs of persuading, negotiating and coordinating with, and teaching others. These costs arise in the face of change, notably technological and organizational innovation. They are in effect the costs of not having the capabilities you need when you need them (Cf. supra : 124).

Face à l'augmentation des coûts de transaction dynamiques, l'attrait du maintien de l'externalisation s'amointrit ainsi. Dans ces circonstances, l'entreprise est tentée de réinternaliser pour supprimer ces coûts.

Dans un contexte de perte de valeur de la stratégie d'externalisation, les coûts de transfert vers l'intégration verticale apparaissent moins prohibitifs aux yeux des entreprises. En effet, les gains récurrents et les nouvelles perspectives offertes en cas de réinternalisation permettent de contrebalancer les coûts du transfert de gouvernance certes non négligeables mais toutefois ponctuels. Le coût global de la réinternalisation apparaît ainsi plus abordable.

Au final, la réorganisation des ressources internes en offrant de nouvelles perspectives d'apprentissage et en créant des besoins de développement de capacités va amener l'entreprise à reconsidérer la valeur qu'elle confère à l'externalisation et ainsi à réinternaliser.

Proposition 4 : La réorganisation interne de ressources est négativement associée à la valeur perçue de l'externalisation.

4.2.2. L'augmentation du pouvoir de négociation interne

Un des corollaires de la réorganisation des ressources est également une reconfiguration du pouvoir de négociation interne. Pour imposer la vision désormais positive de l'intégration verticale, il nous semble nécessaire que des pouvoirs de négociation apparaissent et se développent afin de promouvoir la réinternalisation en interne. Ainsi, Argyres et Liebeskind (1999) ont montré comment les changements de pouvoir de négociation peuvent permettre à une partie d'influencer en sa faveur les termes et conditions de contrat actuels ou à venir.

Ainsi, la réinternalisation de l'activité informatique de JP Morgan Chase suite à la fusion avec BankOne peut aussi s'expliquer par les pressions exercées par l'état major de BankOne pour réduire les coûts informatiques de JP Morgan Chase¹. BankOne bénéficiant d'une réputation en matière de réduction de coûts a su imposer sa nouvelle politique économique à JP Morgan Chase qui a dû interrompre son contrat d'infogérance avec IBM 18 mois seulement après la signature du contrat d'externalisation.

Le pouvoir de négociation interne en faveur de la réinternalisation peut être détenu aussi bien par les dirigeants de l'entreprise comme dans le cas de JP Morgan Chase que par exemple par les représentants du personnel que sont les syndicats. Ces parties vont ainsi exercer une pression au sein de l'entreprise pour rendre l'externalisation moins attractif au profit de la réinternalisation.

Proposition 5 : La réorganisation interne de ressources est positivement associée au pouvoir de négociation interne.

La réorganisation interne de ressources peut donc entraîner une perception moindre de la valeur de l'externalisation et une augmentation de la pression interne pour réinternaliser. Ces mouvements vont contribuer à l'apparition d'un impératif de réinternalisation. La décision de réinternalisation sera d'autant plus facile à prendre que l'entreprise aura préalablement développé de fortes capacités de gouvernance.

Proposition 6 : La réinternalisation est associée positivement aux capacités de réinternalisation et au pouvoir de négociation interne et négativement à la valeur perçue de l'externalisation..

¹ Strassmann PA. Why JP Morgan Chase Really Dropped IBM. *Baseline*, January 13, 2005

5. DISCUSSION

Le modèle théorique proposé dans cet article présente la réinternalisation comme le résultat de la rencontre de conditions favorables que sont : de fortes capacités de réinternalisation ; une diminution de la valeur perçue de la réinternalisation ; un renforcement du pouvoir de négociation en interne en faveur de la réinternalisation. Il s'inscrit dans une approche mixte classique de la question du *make-or-buy* par l'analyse des coûts de transaction et des capacités (Argyres, 1996; Barney, 1999; Langlois *et al.*, 1999; Leiblein *et al.*, 2003; Madhok, 2002). Cependant, il s'en démarque par le traitement du caractère potentiellement irréversible de l'externalisation. Pour sortir du sentier de dépendance que peut représenter l'externalisation, l'apparition d'un événement déclencheur telle que la réorganisation interne de ressources suite à une fusion-acquisition apparaît nécessaire.

Le niveau d'analyse retenu pour ce modèle est centré sur l'entreprise intégratrice. Il ne reprend pas l'approche industrielle qu'ont retenue Cacciatori et Jacobides (2005) et Jacobides et Winter (2005b). L'intérêt d'une approche centrée sur l'entreprise est d'identifier comment l'histoire d'une entreprise, ses capacités ou routines organisationnelles peuvent influencer sur la décision de changement de mode de gouvernance. Le modèle n'intègre pas la qualité des relations interorganisationnelles et les caractéristiques propres du prestataire d'activités externalisées. Dans la réinternalisation, ce n'est pas tant un prestataire que l'on veut quitter mais un mode de management d'activités. Autrement dit, la mauvaise qualité de la relation ou les piètres compétences du prestataire ne peuvent être les raisons majeures poussant à la réinternalisation car auquel cas, l'entreprise aurait simplement intérêt à changer de prestataire. Les résultats de la recherche menée dans le domaine informatique par Whitten et Leidner (2006) confirment que le changement de prestataire est surtout motivé par une mauvaise qualité de la relation entre le client et son prestataire et de faibles coûts de transfert.

Le modèle de processus de réinternalisation concerne en priorité les activités jugées sensibles au regard de leur proximité avec le cœur de métier de l'entreprise comme l'activité informatique peut l'être pour un établissement bancaire. Il a moins de sens pour des activités de support non spécifiques comme les activités d'entretien de bureaux car le maintien de capacités productives en interne dans l'entreprise n'est pas nécessaire pour la réinternalisation.

L'impact positif du changement de mode de gouvernance sur la performance de l'entreprise est indirectement abordé dans cet article. Le changement de gouvernance est implicitement recherché pour améliorer la performance de l'entreprise. Le lien entre le mode de gouvernance et la performance est un sujet à part entière. Il a déjà fait l'objet de nombreuses recherches dont les résultats restent pour l'instant mitigés (D'Aveni *et al.*, 1994; Leiblein *et al.*, 2003; Poppo *et al.*, 1998).

Comme le suggèrent Mayer et Salomon (2006), un axe de recherche supplémentaire serait d'identifier les types de capacités productives en jeu dans la constitution de capacités de gouvernance nécessaires à la réinternalisation. La distinction effectuée par Aubert et Rivard et Patry (2004) entre *business skills* et *technical skills* peut donc être intéressante à examiner.

Au final, l'objectif de cet article est de montrer que la réinternalisation est un sujet qui nécessite davantage de recherches. Aussi est-il indispensable d'aller au-delà d'une vision négative de la réinternalisation comme solution à une externalisation ratée et de mieux saisir la valeur stratégique de la réinternalisation. La réinternalisation ne marque pas le retour des stratégies d'intégration verticale mais indique la nécessité pour les firmes d'ajuster dans le temps leur mode de gouvernance face aux évolutions de leurs frontières.

RÉFÉRENCES

- Afuah A. 2001. Dynamic boundaries of the firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? *Academy of Management Journal* **44**(6): 1211-1228
- Ang S, Cummings LL. 1997. Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. *Organization Science* **8**(3): 235-256
- Argyres N. 1996. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal* **17**(2): 129-150
- Argyres NS, Liebeskind JP. 1999. Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review* **24**(1): 49-63
- Argyres NS, Liebeskind JP. 2002. Governance inseparability and the evolution of US biotechnology industry. *Journal of Economic Behavior & Organization* **47**(2): 197-220
- Ariño A, de la Torre J. 1998. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science* **9**(3): 306-326
- Aubert BA, Rivard S, Patry M. 2004. A transaction cost model of IT outsourcing. *Information & Management* **41**(7): 921-932
- Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* **17**(1): 99-120
- Barney JB. 1999. How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *MIT Sloan Management Review* **40**(3): 137-145

- Barreyre PY. 1988. The concept of 'impartition policies': a different approach to vertical integration strategies. *Strategic Management Journal* **9**(5): 507-520
- Barthélemy J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive* **17**(2): 87-98
- Barthélemy J. 2004. *Stratégies d'externalisation* (2nd ed.). Dunod: Paris
- Bettis RA, Bradley SP, Hamel G. 1992. Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive* **6**(1): 7-22
- Brizio J-P. 1994. Décision d'investissement et coût d'irréversibilité. *Revue Française de Gestion* **101**: 15-29
- Brusoni S. 2005. The Limits to Specialization: Problem Solving and Coordination in 'Modular Networks'. *Organization Studies (01708406)* **26**(12): 1885-1907
- Cacciatori E, Jacobides MG. 2005. The Dynamic Limits of Specialization: Vertical Integration Reconsidered. *Organization Studies (01708406)* **26**(12): 1851-1883
- Coase RH. 1987. La nature de la firme. *Revue Française d'économie* **2**(1): 133-163
- Connell R. 1996. Learning to share. *Journal of Business Strategy* **17**(2): 55-58
- Conner KR, Prahalad CK. 1996. A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science* **7**(5): 477-501
- D'Aveni RA, Ravenscraft DJ. 1994. Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance? *Academy of Management Journal* **37**(5): 1167-1206
- David PA. 2001. Path dependence, its critics and the quest for "historical economics", *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present*: 15-40. Elgar Cheltenham: UK
- De Bandt J. 1995. *Services aux entreprises : informations, produits, richesses*. Economica: Paris
- Doz YL. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal* **17**(7): 55-83
- Dyer JH. 1997. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal* **18**(7): 535-556
- Fimbel E. 2003. Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation. *Revue française de gestion* **143**(29): 27-42
- Fimbel E. 2005. Externalisations successives : les effets de l'apprentissage organisationnel incrémental sur les facteurs décisionnels, *X^{ème} Congrès de l'Association Information et Management (AIM)*: Toulouse, France
- Fine CH. 1998. *Clockspeed : winning industry control in the age of temporary advantage*. Perseus Books: Reading, Mass. ; London
- Fréry F. 2006. The Fundamental Dimensions of Strategy. *MIT Sloan Management Review* **48**(1): 71-75
- Harrigan KR. 1984. Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Review* **9**(4): 638-653
- Harrigan KR. 1986. Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal* **7**(6): 535-555
- Hirschheim R, Lacity M. 2000. The myths and realities of information technology insourcing. *Communications of the ACM* **43**(2): 99-107
- Jacobides MG, Hitt LM. 2005a. Losing sight of the forest for the trees? Productive capabilities and gains from trade as drivers of vertical scope. *Strategic Management Journal* **26**(13): 1209-1227

- Jacobides MG, Winter SG. 2005b. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal* **26**(5): 395-413
- Kale P, Dyer JH, Singh H. 2002. Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. *Strategic Management Journal* **23**(8): 747-768
- Karim S, Mitchell W. 2000. Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following business. *Strategic Management Journal* **21**(10/11): 1061-1082
- Kogut B, Zander U. 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science* **7**(5): 502-518
- Langlois RN. 1992. Transaction cost economics in real time. *Industrial and corporate change* **1**(1): 99-127
- Langlois RN, Foss NJ. 1999. Capabilities and governance: The rebirth of production in the theory of economic organization. *Kyklos* **52**(2): 201-219
- Leiblein MJ. 2003. The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. *Journal of Management* **29**(6): 937-961
- Leiblein MJ, Miller DJ. 2003. An empirical examination of transaction-and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal* **24**(9): 839-859
- Loh L, Venkatraman N. 1992. Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research* **3**(4): 334-358
- Madhok A. 2002. Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal* **23**(6): 535-550
- Mahoney JT. 1992. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. *Strategic Management Journal* **13**(8): 559-584
- Mayer KJ, Salomon RM. 2006. Capabilities, contractual hazards, and governance: integrating resource-based and transaction cost perspectives. *Academy of Management Journal* **49**(5): 942-959
- Nickerson JA, Silverman BS. 2003. Why Firms Want to Organize Efficiently and What Keeps Them from Doing So: Inappropriate Governance, Performance, and Adaptation in a Deregulated Industry. *Administrative Science Quarterly* **48**(3): 433-465
- Osegowitsch T, Madhok A. 2003. Vertical integration is dead, or is it? *Business Horizons* **46**(2): 25-34
- Parmigiani A. 2007. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal* **28**(3): 285-311
- Penrose ET. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Wiley: New York
- Poppo L, Zenger T. 1998. Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement. *Strategic Management Journal* **19**(9): 853-877
- Prahalad CK, Hamel G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* **68**(3): 79-91
- Quélin B, Duhamel F. 2003. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy:: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal* **21**(5): 647-662
- Quinn JB, Hilmer FG. 1994. Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review* **35**(4): 43-55
- Reuer JJ, Ariño A. 2002. Contractual Renegotiations in Strategic Alliances. *Journal of Management* **28**(1): 47-68

- Rindfleisch A, Heide JB. 1997. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing* **61**(4): 30-55
- Rothaermel FT, Hitt MA, Jobe LA. 2006. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal* **27**(11): 1033-1056
- Santos FM, Eisenhardt KM. 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science* **16**(5): 491-508
- Schilling MA, Steensma HK. 2001. The use of modular organizational forms: an industry-level analysis. *Academy of Management Journal* **44**(6): 1149-1168
- Takeishi A. 2001. Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile. *Strategic Management Journal* **22**(5): 403-433
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18**(7): 509-533
- Villalonga B, McGahan AM. 2005. The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal* **26**(13): 1183-1208
- Walker G, Weber D. 1987. Supplier competition, uncertainty, and make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal* **30**(3): 589-596
- Weiss AM, Anderson E. 1992. Converting from independent to employee salesforces: The role of perceived switching costs. *Journal of Marketing Research (JMR)* **29**(1): 101
- Whitten D, Leidner D. 2006. Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences* **37**(4): 605-621
- Williamson OE. 1975. *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. Free Press ; London : Collier Macmillan: New York
- Williamson OE. 1985. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. Free ; London : Collier Macmillan: New York
- Winter SG. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* **24**(10): 991-995
- Zajac EJ, Olsen CP. 1993. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies* **30**(1): 131