



La performance des opérations d'externalisation : Une analyse empirique des déterminants

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

Résumé

L'objectif de cette communication est d'analyser l'impact de plusieurs déterminants sur la performance des opérations d'externalisation. Les quatre déterminants étudiés sont : (1) la proximité de l'activité externalisée avec le « cœur de métier » ; (2) l'incertitude entourant cette activité ; (3) la qualité contractuelle et (4) la qualité relationnelle. Les résultats de l'étude empirique suggèrent très clairement que le succès d'une opération d'externalisation dépend plus largement de la bonne gestion du prestataire que du bon choix des activités externalisées.

Mots-clés : externalisation, cœur de métier, contrat, confiance

La performance des opérations d'externalisation : Une analyse empirique des déterminants

Introduction

L'externalisation d'activités de services est un phénomène en forte croissance. Elle touche aujourd'hui des activités critiques pour la bonne marche des entreprises comme l'informatique, les télécommunications ou la logistique (*Baromètre outsourcing Andersen 2001 : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*). Jusqu'à une période récente, de telles activités étaient considérées comme partie intégrante de l'entreprise. Leur externalisation n'était qu'une solution de dernier recours pour les entreprises en mauvaise santé financière. Aujourd'hui, l'externalisation d'activités critiques est de plus en plus fréquente (Quinn, 2000). Au niveau international, l'exemple pionnier est sans doute celui d'Eastman Kodak, qui a externalisé une très grande partie de son activité informatique et de ses télécommunications dès 1989 (Loh et Venkatraman, 1992a).

Les motivations qui sous-tendent les opérations d'externalisation ont également évolué. Traditionnellement, l'externalisation avait pour objectif principal la réduction des coûts. Aujourd'hui, la nécessité de créer de la valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à transférer hommes et équipements vers des prestataires spécialisés afin d'alléger leur bilan et d'accroître leur rentabilité. En d'autres termes, l'externalisation doit permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : le « cœur du métier » (Quinn et Hilmer, 1994).

L'objectif de cette communication est de tester l'impact de plusieurs déterminants sur la performance de l'externalisation. La littérature suggère que ces déterminants peuvent être regroupés dans deux catégories : (1) les caractéristiques de l'activité externalisée et (2) les

caractéristiques de la gestion du prestataire (Aubert, Rivard et Patry, 1996). Nous analyserons donc l'impact des principales caractéristiques des activités externalisées (i.e. proximité avec le « cœur de métier » et incertitude) et de la gestion du prestataire (i.e. qualité contractuelle et qualité relationnelle) sur les résultats d'une opération d'externalisation. Dans la première partie de cette communication, nous donnerons notre définition de l'externalisation et nous présenterons une revue de la littérature. Les hypothèses de recherche seront formulées dans la deuxième partie. Dans la troisième partie, nous exposerons la méthodologie et les résultats obtenus. Une discussion des résultats sera proposée dans la quatrième partie.

1. Définition et revue de la littérature

Une certaine confusion entoure le terme « externalisation » dans la littérature. Pour Lacity et Hirschheim (1993a, p. 2) par exemple: *“Outsourcing reflects the use of external agents to perform one or more organizational activities”*. D'après Loh et Venkatraman (1992b, p. 9), l'externalisation peut être définie comme : *“The significant contribution by external vendors in the physical and/or human resources associated with the entire or specific components of the IT infrastructure in the user organization”*. Ces deux définitions sont très représentatives d'une approche très générale de l'externalisation. Pour de nombreux auteurs, l'externalisation revient simplement à confier une activité à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne. L'externalisation n'est donc pas différente de problématiques classiques comme le « faire ou faire faire » (i.e. « make or buy ») (Williamson, 1985) ou l'impartition (Barreyre, 1968 et 1988).

Nous proposons de définir l'externalisation de manière plus restrictive comme le recours à un prestataire extérieur pour réaliser une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. L'externalisation s'accompagne alors fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers le prestataire, qui se substitue aux services internes. En

définissant l'externalisation comme la remise en cause d'une décision d'internalisation préalable, nous distinguons cette problématique du « make or buy » et de l'impartition. Notre définition est proche de celle de Foss (1996, p. 11): "*Outsourcing simply means letting suppliers take over activities that were once undertaken in-house ; thus it is an instance of vertical disintegration*". Si l'externalisation s'apparente à des problématiques connexes comme le désinvestissement ou la cession d'activité, elle doit également en être distinguée. En effet, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Une relation doit être organisée avec le prestataire, pour qu'il prenne le relais des services internes. Dans les cas des désinvestissements ou des cessions d'activité, l'entreprise se débarrasse totalement d'une activité.

Les incidences organisationnelles de l'externalisation sont loin d'être négligeables pour les entreprises car les opérations d'externalisation s'accompagnent fréquemment d'un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Contrairement au transfert d'équipement, le transfert de personnel peut se révéler épineux. Il s'effectue généralement dans le cadre de l'article L. 122-12 du *Code du Travail*. D'après ce texte, le prestataire a deux alternatives : la reprise de l'ensemble du personnel externalisé ou la prise en charge des frais financiers induits par le licenciement du personnel non repris. En outre, du fait de l'absence de rupture du contrat de travail, le personnel transféré peut prétendre à un poste dans son entreprise d'origine en cas de faillite du prestataire et à un transfert vers le nouveau prestataire en cas de changement de prestataire. A ce jour toutefois, la question de l'applicabilité de l'article L.122-12 au cas de l'externalisation n'est pas encore tranchée (*Les Echos*, 11 octobre 2000).

Il existe une littérature empirique très abondante sur le thème de l'externalisation (cf. la revue de littérature de Coeurderoy et Quélin, 1997). Cette littérature – qui se fonde essentiellement sur l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1985) présente toutefois

deux limites importantes. D'une part, elle traite de la problématique du «make or buy » et non de l'externalisation au sens où nous l'avons définie. D'autre part, elle se centre sur la décision d'externalisation plus que sur la performance de l'externalisation (pour des exceptions récentes, voir Poppo et Zenger, 1998 ; Leiblein, Reuer et Dalsace, 2002). La performance des opérations d'externalisation définies comme la remise en cause d'une décision d'internalisation préalable a été peu étudiée. A notre connaissance, seuls deux articles (Gilley et Rasheed, 2000 ; Gilley, Greer et Rasheed, 2002) ont abordé cette problématique. Plus précisément, Gilley et Rasheed (2000) ont montré que l'externalisation n'avait pas d'effet direct sur la performance globale de l'entreprise. En revanche, ces auteurs ont observé un effet modérateur de la stratégie de l'entreprise (i.e. le choix d'une stratégie de coût/volume ou de différenciation) et de la vitesse d'évolution de l'environnement sur la relation entre l'externalisation et la performance de l'entreprise. Gilley, Greer et Rasheed (2002) ont montré que l'externalisation de la formation et de la paie avaient un effet positif direct sur la performance globale des entreprises.

2. Formulation des hypothèses

Notre objectif est d'évaluer l'impact de plusieurs déterminants sur la performance des opérations d'externalisation. Nous proposons de tester des déterminants liés aux caractéristiques de l'activité (proximité avec le « cœur de métier » et incertitude) et des déterminants liés à la qualité de la gestion du prestataire (qualité contractuelle et qualité relationnelle). Contrairement aux études de Gilley et Rasheed (2000) et Gilley, Greer et Rasheed (2002), nous nous intéressons à la performance des opérations d'externalisation étudiées et non à la performance globale de l'entreprise.

2.1. Proximité de l'activité avec le « cœur de métier »

L'approche fondée sur les ressources et les compétences suggère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur « cœur de métier » et à externaliser les activités qui n'en font pas partie (Prahalad et Hamel, 1990 ; Quinn et Hilmer, 1994). En effet, le « cœur de métier » fonde l'avantage concurrentiel des entreprises (Barney, 1991). Les activités qui en font partie doivent impérativement être réalisées en interne sous peine de fragiliser le développement de l'entreprise. En revanche, les activités qui n'en font pas partie peuvent être externalisées sans danger. En outre, le recentrage sur le « cœur de métier » permet d'accroître la performance globale de l'entreprise (Markides, 1992 et 1995).

Si le degré de proximité d'une activité externalisée avec le « cœur de métier » conditionne la décision d'externalisation, elle devrait également avoir un impact sur le résultat d'une opération d'externalisation. Le succès de l'externalisation passe généralement par la réduction des coûts et l'amélioration de la performance grâce au recours à des prestataires spécialisés (D'Aveni et Ravenscraft, 1994). L'externalisation d'activités proches du « cœur de métier » est peu recommandée pour deux raisons liées entre elles.

D'une part, plus une activité est proche du « cœur de métier » d'une entreprise, plus il sera difficile de trouver un prestataire susceptible de la réaliser correctement. En effet, pour faire partie du « cœur de métier », une activité doit remplir les quatre conditions énoncées par Barney (1991) : valeur, rareté, non-imitabilité et non-substituabilité. Les prestataires capables de prendre en charge des activités qui présentent de telles caractéristiques sont rares.

D'autre part, plus une activité est proche du « cœur de métier », plus le risque de « standardisation des actifs » se pose avec acuité (Ang et Cummings, 1997). Pour bénéficier d'économies d'échelle significatives, les prestataires sont souvent contraints de mutualiser les ressources transférées par leurs clients. Si l'utilisation de ressources « standard » est bénéfique pour les prestataires, elle pénalise les clients qui ont externalisé des activités proches de leur « cœur de métier », peu standardisées par définition.

Hypothèse 1 : Plus les activités externalisées sont proches du « cœur de métier » d'une entreprise, moins les résultats de l'externalisation seront positifs.

2.2. Incertitude entourant l'activité externalisée

Dans cette recherche, nous définissons l'incertitude entourant une activité externalisée comme la difficulté éprouvée par une entreprise pour prévoir ses besoins futurs en ce qui concerne cette activité. L'internalisation et l'externalisation présentent des différences importantes en matière de tolérance à l'incertitude. En effet, les activités internalisées sont gérées par l'intermédiaire d'une relation hiérarchique. Comme le précisent Conner et Prahalad (1996, p. 480) : « *Firm organization is distinguished from market contracting based on the existence of authority in the former (i.e., employer over employee), as compared to parties acting autonomously in the latter* ». Cette relation hiérarchique donne une très grande flexibilité par rapport à une relation contractuelle.

Lorsque l'on traite avec un prestataire extérieur, il est nécessaire de prévoir en amont l'ensemble des contingences qui peuvent se produire pendant la durée de vie de la relation. La prise en compte de ces contingences induit des coûts de contractualisation très élevés (Williamson, 1991). En outre, même si le contrat comporte des clauses détaillées, il ne pourra jamais tout prévoir (Joskow, 1988). Il résulte de cette incomplétude des renégociations coûteuses qui donnent au prestataire l'occasion de se comporter de manière opportuniste.

En d'autres termes, la rationalité limitée des individus rend impossible la rédaction de contrats qui prendraient en compte l'ensemble des contingences futures. La rationalité limitée est d'autant plus susceptible d'avoir un impact négatif sur le résultat d'une opération d'externalisation que le degré d'incertitude entourant l'activité est élevé.

Hypothèse 2 : Plus l'incertitude entourant les activités externalisées est élevée, moins les résultats de l'externalisation seront positifs.

2.3. Qualité contractuelle

Plusieurs raisons expliquent que la qualité contractuelle ait un impact déterminant sur le résultat d'une opération d'externalisation. D'une part, le contrat permet de se protéger de l'opportunisme éventuel du prestataire (Williamson, 1985). Comme le suggèrent deux auteurs spécialisés sur le thème de l'externalisation de l'informatique : *"The contract is the only mechanism that establishes a balance of power in the outsourcing relationship"* (Lacity et Hirschheim, 1993b, p. 243). D'autre part (et indépendamment des considérations liées à l'opportunisme), le contrat permet d'organiser la relation et d'inciter le prestataire à être performant (Gulati, 1995).

Pour inciter le prestataire à être performant et prémunir une entreprise externalisatrice de l'opportunisme éventuel de son prestataire, un contrat d'externalisation doit présenter deux caractéristiques centrales. Le contrat doit être précis (Saunders, Gebelt et Hu, 1997). Lorsque

le contrat n'est pas précis, il est très difficile d'obtenir du prestataire un niveau de performance élevé et des coûts réduits. Un contrat imprécis peut donner au prestataire l'opportunité de facturer des services supplémentaires qui n'avaient pas été prévus au moment de sa rédaction. Les exigences en termes de performance et de coûts doivent donc être claires dès l'origine. Par ailleurs, le contrat doit être aussi complet que possible (Parkhe, 1993). Plus le contrat est complet, plus il permet de protéger le client de l'opportunisme éventuel du prestataire et d'éviter des renégociations coûteuses.

Par conséquent, nous proposons de tester l'existence d'un lien entre la qualité du contrat et le résultat d'une opération d'externalisation. Un bon contrat devrait être la garantie d'une opération d'externalisation réussie.

Hypothèse 3 : Plus la qualité contractuelle est élevée, plus les résultats de l'externalisation seront positifs.

2.4. Qualité relationnelle

La qualité relationnelle est essentiellement déterminée par le niveau de confiance entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire (Arino, de la Torre et Ring, 2001). Zaheer, McEvily et Perrone (1998, p. 143) définissent la confiance comme *“the expectation that an actor: (1) can be relied on to fulfill obligations, (2) will behave in a predictable manner, and will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present”*. En d'autres termes, un prestataire d'externalisation est digne de confiance lorsqu'il ne profite pas de la dépendance de son client. Concrètement, un comportement opportuniste peut prendre la forme d'une augmentation des tarifs (à prestation égale) ou d'une diminution de la qualité de la prestation (à tarif égal).

Les relations caractérisées par la confiance permettent d'atteindre un meilleur niveau de performance que les relations dans lesquelles la confiance est absente pour plusieurs raisons

(Mohr et Spekman, 1994). Premièrement, recourir à un prestataire extérieur génère des coûts de transaction (Williamson, 1985). En l'absence de confiance, les mécanismes contractuels nécessaires pour gérer une relation avec un prestataire peuvent être particulièrement onéreux (Uzzi, 1997). Le marchandage continué induit par l'absence de confiance peut également empêcher les deux partenaires de se concentrer suffisamment sur les activités véritablement créatrices de valeur. Deuxièmement, les relations caractérisées par la confiance donnent lieu à des échanges d'information détaillés permettant d'améliorer sensiblement la performance d'une opération d'externalisation (Dyer, 1997). Troisièmement, l'existence d'une relation de confiance incite le prestataire à être une force de proposition dans la relation (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans le cas contraire, le prestataire s'en tiendra uniquement au contrat.

Hypothèse 4 : Plus la qualité de la relation est élevée, plus les résultats de l'externalisation seront positifs.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Collecte de données

Afin de repérer les entreprises qui avaient déjà réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation au sens où nous l'avons définie, un examen systématique de la presse a été nécessaire. Pour la France, ce processus a pris la forme d'une analyse complète de quotidiens généralistes comme *La Tribune* et *Les Echos*. Nous avons également passé au crible un grand nombre de revues professionnelles comme *Le Monde de l'Informatique*, *01 Informatique*, *Logistique Magazine*, *L'Entreprise* ou *LSA* par exemple. En ce qui concerne le reste du monde, l'ampleur de la tâche nous a imposé le recours à des bases de données en ligne. Deux grandes bases ont été exploitées de façon quasi exhaustive : *Proquest-ABI Inform* et *Reuters*. La population que nous étudions est l'ensemble des entreprises ayant communiqué sur la réalisation d'une opération d'externalisation critique et de grande ampleur au courant

des années 1990. Les articles parus dans la presse nous semblent être de bons indicateurs de l'existence de telles opérations. Si la presse passe généralement sous silence les opérations d'externalisation routinières (cf. nettoyage, restauration, gardiennage ...), les opérations portant sur des activités plus critiques (cf. informatique, logistique ...) et de plus grande ampleur sont fréquemment évoquées

Un ensemble de 816 opérations de « désintégration verticale » a été repéré dans la presse. Un questionnaire et une lettre de relance ont été envoyés aux 816 entreprises concernées suivant la méthode préconisée par Dillman (1978). Au total, 91 questionnaires nous ont été renvoyés, soit un taux de retour de près de 11%. Neuf questionnaires ont été écartés car les nombreuses données manquantes les rendaient totalement inutilisables. Au final, notre base de données comporte 82 questionnaires exploitables. Les questionnaires ont été remplis par les managers en charge des activités externalisées. Il s'agissait donc de directeurs de systèmes d'information ou de directeurs logistique par exemple.

Avec 82 questionnaires exploitables, la taille de notre base de données est relativement modeste. Plus que la taille de l'échantillon, c'est toutefois la correspondance entre les réponses obtenues et la population étudiée qui importe. Comme le rappellent Teng, Cheon et Grover (1995, p. 90) dans leur étude sur l'externalisation de l'informatique aux Etats-Unis : « *A demonstrated lack of response bias is far more important than a high response rate* ». Nous avons donc effectué une comparaison entre les entreprises répondantes et les entreprises non-répondantes sur deux variables-clés : le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Il s'agit d'une méthode très classique que l'on retrouve dans de nombreuses études empiriques, notamment sur le thème de l'externalisation (cf. Ang et Cummings, 1997). Les données pour les entreprises non-répondantes ont été obtenues à partir des bases de données *Disclosure* (pour les entreprises internationales) et *Diane* (pour les entreprises françaises). Les entreprises répondantes ont été comparées avec un échantillon de trente entreprises tiré au hasard parmi

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

3.2. Opérationnalisation des variables

Résultat d'une opération d'externalisation

Les opérations d'externalisation peuvent avoir des motivations très différentes, qui couvrent aussi bien la réduction des coûts, l'amélioration de la performance que le recentrage sur le «cœur de métier». Pour prendre en compte la diversité des motivations, nous avons choisi d'opérationnaliser le résultat d'une opération d'externalisation à l'aide de dix indicateurs de succès : (1) réduction des coûts ; (2) transformation de coûts fixes en coûts variables ; (3) meilleur contrôle sur les dépenses ; (4) qualité de la prestation supérieure ; (5) productivité des ressources supérieure ; (6) meilleure gestion du personnel ; (7) accès à des compétences non disponibles en interne ; (8) accès à du personnel mieux formé qu'en interne ; (9) accès à des technologies plus avancées et (10) réallocation des ressources vers le métier principal de l'entreprise. Pour chaque indicateur, nous avons demandé au répondant de comparer la performance de l'activité avant et après l'externalisation. Les dix indicateurs ont été mesurés avec des variables binaires (objectif atteint vs. objectif non atteint). Leur sommation nous a permis d'aboutir à une variable composite dont les valeurs sont comprises entre 0 et 10.

Proximité avec le « cœur de métier »

Cinq indicateurs ont été utilisés pour mesurer la proximité de l'activité externalisée avec le «cœur de métier» de l'entreprise. Il s'agit de la mesure dans laquelle l'activité : (1) était considérée comme stratégique (Quinn et Hilmer, 1994 ; Teng, Cheon et Grover, 1995) ; (2)

contribuait à la rentabilité de l'entreprise (Barney, 1991) ; (3) permettait la différenciation par rapport aux concurrents (Stalk, Evans et Shulman, 1992) ; (4) permettait un contact direct avec le client (Aersten, 1993) ; (5) était intégrée au sein de l'entreprise (Quinn et Hilmer, 1994 ; Willcocks, Fitzgerald et Feeny, 1995). Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points.

Incertitude liée à l'activité

L'incertitude est une variable multidimensionnelle (Sutcliffe et Zaheer, 1998). Par conséquent, quatre indicateurs ont été utilisés pour la mesurer. Il s'agit de la mesure dans laquelle il était difficile de prévoir : (1) le volume d'activité souhaité (Anderson et Schmittlein, 1984) ; (2) le niveau de performance souhaité (Walker et Weber, 1984) ; (3) le niveau des technologies souhaitées (Balakrishanan et Wernerfelt, 1987) et (4) le niveau de qualification du personnel souhaité. Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points.

Qualité contractuelle

Trois indicateurs ont été utilisés pour évaluer la qualité du contrat. Il s'agit de la mesure dans laquelle le contrat : (1) définissait précisément la prestation ; (2) laissait une part importante à l'interprétation (codage inversé) (Saunders, Gebelt et Hu, 1997) ; (3) était complet et prenait en compte le plus grand nombre d'éléments possible (Parkhe, 1993). Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points.

Qualité relationnelle

Cinq indicateurs ont été utilisés pour évaluer la qualité de la relation. Il s'agit de la mesure dans laquelle la relation était caractérisée par : (1) un sentiment de confiance entre les partenaires ; (2) un comportement « peu correct » des partenaires (codage inversé) (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998) ; (3) une attitude coopérative des deux partenaires (Heide et John,

1992) ; (4) des échanges d'informations fréquents (Dyer, 1997). Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points.

Plusieurs variables de contrôle ont été intégrées au modèle de régression. Comme nous l'avons déjà signalé, la base de données que nous avons constituée est relativement hétérogène. Il est donc nécessaire de vérifier que cette hétérogénéité ne porte pas préjudice aux résultats de la régression. Pour cela, nous avons utilisé trois variables binaires : (1) le type d'activité externalisée (i.e. informatique vs. autre activité), (2) le secteur d'activité (i.e. secteur des services vs. secteur manufacturier) et (3) l'origine géographique de l'opération d'externalisation (i.e. Europe vs. Amérique du Nord).

4. Résultats et discussion

Les données ont été traitées en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons vérifié que les seize items du questionnaire se regroupaient bien en quatre variables (cf. proximité avec le « cœur de métier », incertitude liée à l'activité, qualité contractuelle et qualité relationnelle). Comme on peut le voir dans le Tableau 1, l'analyse factorielle avec rotation Varimax a fait apparaître quatre facteurs orthogonaux correspondant à nos quatre variables explicatives. La qualité de l'analyse factorielle est satisfaisante. En effet, les quatre facteurs expliquent 68% de la variance.

----- *insérer Tableau 1* -----

Dans un second temps, nous avons testé l'impact des quatre variables explicatives et des variables de contrôle sur la performance des opérations d'externalisation étudiées. Le modèle de régression est significatif ($F = 4.72$; $p < 0.01$) et permet d'expliquer 31% de la variance totale ($R^2 = 31\%$). Les résultats de la régression sont résumés dans le Tableau 2 ci-dessous.

----- insérer Tableau 2 -----

Tout d'abord, on peut remarquer que les variables de contrôle n'ont pas d'impact sur la performance des opérations d'externalisation. Les coefficients de régression sont respectivement 0.08 ($p > 0.10$) pour le type d'activité, 0.02 ($p > 0.10$) pour le secteur et 0.02 ($p > 0.10$) pour l'origine géographique. A l'inverse, trois de nos quatre hypothèses sont validées. Ces résultats suggèrent donc que la performance d'une opération d'externalisation est conditionnée par les caractéristiques de l'activité externalisée ainsi que par la qualité de la gestion du prestataire.

L'hypothèse d'un impact négatif de la proximité avec le « cœur de métier » sur la performance d'une opération d'externalisation est validée ($\beta = - 0.17$; $p < 0.10$). Plus une activité est proche du « cœur de métier », plus son externalisation fait courir le risque d'un échec. En effet, il est difficile de trouver un prestataire réellement compétent et la menace de « standardisation » de la prestation n'est pas négligeable. L'idée selon laquelle les activités proches du « cœur de métier » ne doivent pas être externalisées est assez courante dans la littérature (Prahalad et Hamel, 1990). En revanche, elle a rarement fait l'objet de tests empiriques. Nos résultats confirment l'existence d'un impact direct de la proximité avec le « cœur de métier » sur la performance d'une opération d'externalisation. A première vue, ces résultats semblent s'opposer à ceux de Gilley et Rasheed (2000). En effet, ces deux auteurs n'étaient parvenus à valider ni l'hypothèse d'un impact positif de l'externalisation d'activités périphériques sur la performance des entreprises ni l'hypothèse d'un impact négatif de l'externalisation d'activités « core » (i.e. cruciales) sur la performance des entreprises. Toutefois, les résultats ne sont pas forcément contradictoires car les variables expliquées sont différentes. Si nous nous focalisons sur la performance de l'activité externalisée, Gilley et

Rasheed (2000) étudie la performance globale de l'entreprise. La performance globale d'une entreprise pouvant être influencée par une multitude de facteurs, il n'est pas surprenant que l'externalisation d'activités de services n'ait pas un impact déterminant sur cette variable.

L'hypothèse d'un lien négatif entre l'incertitude et la performance d'une opération d'externalisation est rejetée ($\beta = 0.10$; $p > 0.10$). En d'autres termes, le degré d'incertitude qui entoure une activité externalisée ne semble pas avoir d'impact significatif sur la performance d'une opération d'externalisation. Par ailleurs, le signe de la relation est opposé à celui que nous avons prédit. Le rejet de cette hypothèse est inattendu. En effet, la littérature prédit que les formes organisationnelles hybrides comme l'externalisation sont les moins adaptées pour gérer des situations caractérisées par une incertitude élevée (Williamson, 1991). L'existence d'une forte incertitude aurait donc dû se traduire par une faible performance de l'externalisation. Ce résultat peut être interprété de la manière suivante. Comme notre étude porte exclusivement sur des opérations d'externalisation, nous n'avons pas traité les cas dans lesquels les activités sont réalisées en interne. Ces situations se caractérisent par les niveaux d'incertitude les plus élevés. Par conséquent, les niveaux d'incertitude des opérations de notre échantillon n'étaient peut-être pas suffisamment discriminants pour avoir un véritable impact sur la performance.

Les deux hypothèses liant la gestion du prestataire avec la performance d'une opération d'externalisation ont été validées. La qualité contractuelle a un impact positif et significatif sur la performance d'une opération d'externalisation ($\beta = 0.21$; $p < 0.05$). En d'autres termes, l'utilisation d'un bon contrat d'externalisation améliore de façon sensible la performance d'une opération d'externalisation. Ce résultat empirique a des implications non négligeables dans le cadre de la problématique de l'externalisation. Au début des années 1990, le phénomène de l'externalisation était relativement nouveau. En l'absence de pratiques contractuelles établies, les entreprises externalisatrices se contentaient souvent de contrats peu

détaillés. Elles s'en remettaient alors à un hypothétique partenariat pour gérer la relation avec le prestataire (Willcocks et Choi, 1995). Pourtant, rien ne peut remplacer un bon contrat. Lorsque les contrats ne sont pas suffisamment précis et complets, les entreprises n'obtiennent pas la prestation qu'elles souhaitent. Elles perdent également du temps et de l'argent à clarifier ce qui devrait figurer explicitement dans le contrat. Le résultat de l'externalisation s'en ressent alors très fortement.

La qualité relationnelle a un impact très significatif sur la performance de l'externalisation ($\beta = 0.49$; $p < 0.01$). Le résultat d'une opération d'externalisation apparaît donc très fortement déterminé par la qualité de la relation avec le prestataire. Dans de très nombreux cas, les relations d'externalisation peuvent donner lieu à des dysfonctionnements car les objectifs du prestataire d'externalisation et de son client ne sont pas forcément les mêmes. Ces divergences génèrent des « accroc » que la composante relationnelle peut contribuer à résorber. Par ailleurs, la réussite d'une opération d'externalisation repose en partie sur les échanges d'informations et de connaissances entre le client et le prestataire. Lorsque les relations sont mauvaises, aucune des deux entreprises ne prendra le risque de partager des informations sensibles avec son partenaire.

Conclusion

Cette communication nous semble apporter plusieurs contributions à la littérature. Il est l'un des premiers à se focaliser sur l'externalisation définie comme le fait de confier à un prestataire une activité autrefois réalisée en interne. Le prestataire s'engage alors à se substituer totalement aux services internes dans le cadre de prestations souvent effectuées au sein même de l'entreprise externalisatrice. Ce phénomène en plein essor n'avait pas encore reçu de véritable traitement théorique. C'est à cette absence de traitement rigoureux que l'on peut attribuer le développement anarchique de « best practices », difficilement généralisables

et souvent contradictoires sur la manière mener à bien une opération d'externalisation. En résumé, notre étude a montré que la performance d'une opération d'externalisation est conditionnée par deux types de facteurs : (1) les caractéristiques de l'activité externalisée et (2) la qualité de la gestion du prestataire. Si les caractéristiques de l'activité externalisée jouent un rôle non négligeable par l'intermédiaire de la proximité avec le «cœur de métier », le résultat d'une opération d'externalisation est surtout conditionnée par la qualité du contrat et de la relation avec le prestataire.

Les implications managériales de notre étude apparaissent alors clairement. Comme la performance d'une opération d'externalisation n'est pas entièrement déterminée par les caractéristiques de l'activité externalisée, il est impératif de passer du temps sur la préparation d'un bon contrat et d'investir dans la relation avec le prestataire. Si une expertise en matière de contrats d'externalisation peut être entièrement accumulée en interne, deux moyens peuvent contribuer au raccourcissement de ce processus : (1) le recours à des consultants spécialisés dans l'accompagnement d'opérations d'externalisation et (2) l'embauche d'employés qui ont déjà été impliqués dans des opérations d'externalisation (Useem et Harder, 2000). En ce qui concerne la composante relationnelle, il est important de noter que le développement d'une relation de bonne qualité avec un prestataire demande du temps (Arino, de la Torre et Ring, 2001). Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour faciliter le développement de la composante relationnelle. L'analyse de la réputation du prestataire est utile car ses comportements passés peuvent donner de bonnes indications sur ses comportements futurs (Parkhe, 1993). Par ailleurs, le recours à des prestataires avec qui l'entreprise externalisatrice a déjà travaillé dans le passé (dans le cadre de relations de sous-traitance par exemple) permet également d'accélérer le processus de maturation d'une relation d'externalisation (Ring et Van de Ven, 1992).

Cette recherche présente plusieurs limites. Premièrement, notre base de données couvre à la fois plusieurs activités, plusieurs pays et plusieurs secteurs. Si cette base de données nous a permis de montrer que le succès d'une opération d'externalisation n'est pas influencé par ces critères, elle reste hétérogène. Deuxièmement, nous nous sommes uniquement focalisés sur des opérations d'externalisation en cours. Aucune activité très proche du « cœur de métier » et caractérisée par une très forte incertitude ne devrait être externalisée. Par conséquent, les mesures de la proximité avec le « cœur de métier » et de l'incertitude liées à l'activité sont tronquées. Ces éléments méthodologiques peuvent contribuer à expliquer le rejet de l'hypothèse sur l'incertitude. Enfin, nous avons abordé la performance de l'externalisation de manière globale. Il serait intéressant de distinguer les différentes dimensions de la performance.

Tableau 1 : Résultat de l'Analyse en Composantes Principales

Items	Facteur 1 (qualité relationnelle)	Facteur 2 (proximité avec le « cœur de métier »)	Facteur 3 (incertitude liée à l'activité)	Facteur 4 (qualité contractuelle)
Activité considérée comme stratégique	0.05	0.79	0.11	-0.02
Activité contribuant à la rentabilité de l'entreprise	0.03	0.80	0.05	0.01
Activité permettant la différenciation	0.10	0.78	0.02	-0.12
Activité permettant un contact direct avec le client	-0.26	0.66	0.08	0.21
Activité intégrée au sein de l'entreprise	-0.04	0.70	0.06	0.14
Besoins en matière de niveau d'activité	-0.15	0.06	0.76	0.14
Besoins en matière de niveau de performance	0.03	0.17	0.76	-0.18
Besoins en matière de niveau technologique	-0.05	0.07	0.85	-0.07
Besoins en matière de niveau de qualification du personnel	-0.17	-0.01	0.81	-0.11
Contrat laissant une part importante à l'interprétation	0.45	0.02	-0.33	0.60
Contrat définissant précisément la prestation	0.29	0.07	-0.04	0.79
Contrat le plus complet possible	0.06	0.09	-0.04	0.85
Sentiment de confiance entre les partenaires	0.88	-0.11	-0.12	0.15
Comportement « peu correct » des partenaires	0.74	-0.03	-0.02	0.37
Attitude coopérative des deux partenaires	0.88	-0.01	-0.05	0.13
Echange d'informations fréquents	0.81	0.08	-0.13	-0.05
Eigenvalue	4.26	3.07	2.02	1.37
Variance expliquée	27%	19%	13%	9%
Cumul de la variance expliquée		46%	59%	68%

Tableau 2 : Résultats de la régression OLS

Variables	β	t
Type d'activité externalisée	0.08	0.73
Secteur d'activité	0.02	0.24
Origine géographique	0.02	0.19
Proximité avec le « cœur de métier »	-0.17	-1.72*
Incertitude liée à l'activité	0.10	1.01
Qualité contractuelle	0.21	2.15**
Qualité relationnelle	0.49	4.90***
F = 4.72 ***		
R ² = 0.31		
R ² ajusté = 0.24		
* p < 0.10 , ** p < 0.05 , *** p < 0.01		

Bibliographie

- Aersten, F. (1993), «Contracting out the physical distribution function : a trade-off between asset specificity and performance measurement», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 23, 1, 23-29
- Anderson, E. et D. Schmittlein (1984), «Integration of the sales force : an empirical examination», *Rand Journal of Economics*, 15, 3, 385-395
- Ang, S. et L. Cummings (1997), «Strategic response to institutional influences on Information systems Outsourcing », *Organization Science*, 8, 235-255
- Arino, A, J. de la Torre et P. Ring (2001), “Relational quality: managing trust in corporate alliances”, *California Management Review*, 44, 1, 109-131.
- Aubert, B., S. Rivard et M. Patry (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior : some empirical evidence », *Information and Management*, 30, 51-64
- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), «Technical change, competition and vertical integration», *Strategic Management Journal*, 7, 347-359
- Barney, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, 17, 99-120
- Barreyre, P. Y. (1988), «The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies», *Strategic Management Journal*, 9, 507-520
- Barreyre, P. Y. (1968), *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris
- Coeurderoy, R. et B. Quélin (1997), «La théorie des coûts de transation : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale», *Revue d'Economie Politique*, 107, 2, 145-181
- Conner, K. et C.K. Prahalad (1996), «A resource-based theory of the firm : knowledge vs. opportunism», *Organization Science*, 7, 5, 477-501
- D'Aveni, R. et D. Ravenscraft (1994), «Economies of integration versus bureaucracy costs : does vertical integration improve performance», *Academy of Management Journal*, 37, 5, 1167-1206
- Dillman, D. (1978), *Mail and telephone surveys : The total design method*, John Wiley, New York
- Dyer, J (1997), «Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic Management Journal*, 18, 535-556.
- Foss, N. (1996), «Capabilities and the theory of the firm », *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 7-27
- Gilley, K., C. Greer et A. Rasheed (à paraître), “Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms”, *Journal of Business Research*
- Gilley, K. et A. Rasheed (2000) “Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance”, *Journal of Management*, 26, 736-790
- Gulati, R. (1995), «Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85-112
- Joskow, P. (1988), «Price adjustment in long-term contracts : the case of coal», *Journal of Law and Economics*, 31, 47-83
- Lacity, M. et R. Hirschheim (1993a), *Information systems outsourcing*, John Wiley and Sons, Chichester
- Lacity, M. et R. Hirschheim (1993b), «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Fall, 73-86
- Loh, L. et N. Venkatraman (1992a), « Diffusion of Information Technology outsourcing : influence sources and the Kodak effect », *Information Systems Research*, 3, 4, December, 334-358
- Loh, L. et N. Venkatraman (1992b), «Determinants of Information Technology outsourcing :

- a cross-sectional analysis », *Journal of Management Information Systems*, 9, 1, 7-24
- Markides, C. (1995), "Diversification, restructuring and economic performance", *Strategic Management Journal*, 16, 101-118
- Markides, C. (1992), "Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence", *Academy of Management Journal*, 35, 398-412
- Mohr, J. et R. Spekman (1994), «Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, 15, 135-152
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital and organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242-266
- Parkhe, A. (1993), «Strategic alliances structuring : a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation», *Academy of Management Journal*, 4, 794-829
- Poppo, L. et T. Zenger (1998), «Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy in information services », *Strategic Management Journal*, 19, 853-877
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- Quinn, J.B. (2000), "Outsourcing innovation: the new engine of growth", *Sloan Management Review*, Summer, 13-28
- Quinn, J. et F. Hilmer (1994), «Strategic outsourcing», *Sloan Management Review*, Summer, 43-55
- Ring, P. et A. Van de Ven (1992), «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, 13, 483-498
- Saunders, C., M. Gebelt et Q. Hu (1997), «Achieving success in information systems outsourcing», *California Management Review*, 39, 2, 63-79
- 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
- Sutcliffe, K. et A. Zaheer (1998), "Uncertainty in the transaction environment : an empirical test", *Strategic Management Journal*, 19, 1-23
- Teng, J., M. J. Cheon et V. Grover (1995), «Decisions to outsource systems functions : testing a strategy-theoretic discrepancy model», *Decision Science*, 26, 75-103
- Useem, M. et J. Harder (2000), "Leading laterally in company outsourcing", *Sloan Management Review*, Winter, 25-36
- Walker, G. et D. Weber (1984), «A transaction cost approach to make-or-buy decision», *Administrative Science Quarterly*, 29, 3, 137-391
- Uzzi, B. (1997), «Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Willcocks, L. et C. J. Choi (1995), «Co-operative partnership and 'total' IT outsourcing : from contractual obligation to strategic alliance», *European Management Journal*, 13, 67-78
- Willcocks, L., G. Fitzgerald G. et D. Feeny (1995), «Outsourcing IT : the strategic implications», *Long Range Planning*, vol. 28, 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
- Zaheer, A., B. McEvily et V. Perrone (1998), "Does trust matter ? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9, 141-159