



## Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation : éléments théoriques et empiriques

**Eric FIMBEL**

Maître de Conférences associé à l'Université de Reims Champagne-Ardenne, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, membre du Laboratoire de Recherche « E.U.R.O.P »  
57 bis rue Pierre Taittinger – 51096- Reims Cédex - Fax: 03.26.91.38.00

Professeur à Reims Management School

B.P 302 –51061 – Reims Cédex

Fax : 03.26.04.69.63 - Tel : 03.26.77.46.28

E-mail : [eric.fimbel@univ-reims.fr](mailto:eric.fimbel@univ-reims.fr)

E-mail : [eric.fimbel@reims-ms.fr](mailto:eric.fimbel@reims-ms.fr)

### Résumé

Cette contribution répond aux deux questions suivantes :

- Une décision d'externalisation est-elle stratégique ? Si oui, en quoi l'est-elle, et avec quelle intensité ?
- Cette éventuelle nature stratégique est-elle homogène pour toutes les catégories d'externalisation ?

Les résultats de notre travail bibliométrique (réalisé sur plus de 500 publications) montrent que la grande majorité des travaux de recherche considère l'aspect stratégique de l'externalisation soit comme un postulat, soit comme un acquis définitif, et ceci indépendamment de l'activité et/ou de la fonction concernée(s) au sein de l'entreprise.

Dans le cadre d'une recherche doctorale (1998-2001), nous avons réalisé une investigation directe auprès de 140 dirigeants et responsables d'entreprises européennes ayant réussi ce type d'opération. Contrairement à de nombreuses études, nous avons :

- inclus l'ensemble des parties prenantes, y compris les sociétés prestataires de services externalisés,
- corrélation la dimension stratégique d'une telle décision à la nature (logistique, informatique, service après-vente, comptabilité, maintenance industrielle) et au périmètre (partiel ou total) de l'activité concernée.

Une des questions-clés est : « par rapport à la solution antérieure interne estimez-vous que, pour l'entreprise qui externalise, **telle externalisation est intrinsèquement porteuse de ...** .... ». Les différents traitements quantitatifs croisent les données obtenues selon six types d'effets stratégiques positifs (gains) et négatifs (pertes) : compétitivité, flexibilité, compétences et expertises stratégiques, résultats financiers, résultats commerciaux, identité.



Parmi les nombreuses conclusions obtenues, nous démontrons que :

- Aucune des cinq catégories d'externalisations n'a la même configuration stratégique qu'une autre ( en nature comme en intensité des effets). Donc toute approche monomorphe ou homothétique basée sur le postulat de l'homogénéité de la nature stratégique de l'externalisation est porteuse d'erreurs importantes.
- Dans chaque catégorie d'externalisation, on ne peut constater aucune symétrie entre les gains et les pertes, ces dernières se révélant d'ailleurs nettement moins intenses que les gains.

### **Mots clés**

Externalisation, dimension stratégique, effets stratégiques, enjeux stratégiques



# Nature, enjeux et effets stratégiques de l'externalisation : éléments théoriques et empiriques

## 1. INTRODUCTION

Notre contribution propose de nouveaux éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- Une décision d'externalisation est-elle stratégique ? Si oui, en quoi l'est-elle, et avec quelle intensité ?
- Ces éventuelles natures et intensités stratégiques sont-elles homogène pour toutes les catégories d'externalisation ?

Répondre à ces interrogations nécessite de se doter de définitions recevables des concepts de stratégie et d'externalisation. La richesse et la multiplicité des travaux contribuant à identifier la stratégie nous permettent d'en extraire une proposition de formulation. Nous pourrons y confronter, après l'avoir elle-même explicitée, la notion d'externalisation, ses diverses déclinaisons et ses principaux champs d'application. Cette première partie s'appuiera sur des résultats issus de notre analyse bibliométrique de plus de 500 publications anglo-saxonnes et francophones. Dans une seconde partie, nous confronterons ces éléments théoriques aux résultats issus de notre investigation empirique récemment menée dans le cadre d'une recherche plus générale sur les facteurs de succès de l'externalisation [FIMBEL, 2001]. Cette enquête, réalisée entre 1999 et 2001 auprès de 140 dirigeants et responsables d'entreprises européennes, porte notamment sur la question du caractère stratégique de l'externalisation. L'observation de l'intensité des différentes catégories d'enjeux et d'effets stratégiques de ce type d'opération sera corrélée avec les cinq grandes fonctions couramment externalisées par les organisations.

L'ensemble de nos résultats permet une clarification, un approfondissement et une remise en cause utiles à l'étude du vaste champ de l'externalisation, tant dans ses aspects académiques que managériaux.



## **2. LA DIMENSION STRATEGIQUE DU RECOURS A L'EXTERNALISATION : LES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES**

Cette première partie identifie les enjeux et effets stratégiques d'une externalisation avant d'en caractériser les champs d'application au sein de l'entreprise. Nous avons analysé de nombreux travaux et publications étudiant les motivations des dirigeants lorsqu'ils prennent une décision d'externalisation. Ceci nous a permis d'opérer une classification de ces motivations en cinq catégories, classification qui éclaire déjà partiellement la nature stratégique de cette décision.

### **2.1. DE LA STRATEGIE AUX ENJEUX ET EFFETS STRATEGIQUES**

Malgré la difficulté du propos liée notamment à la multiplicité des approches [AHLSTRAND, LAMPEL et MINTZBERG, 1998] et parce que cela est ici nécessaire, nous proposons une formulation de la notion de stratégie. Reconnue comme fonction fédératrice de l'entreprise [KOTTER, 1995 ; ALLOUCHE et SCHMIDT, 1995], la stratégie consiste à identifier, expliciter, mobiliser et actionner les leviers pertinents et les ressources accessibles, tant internes [WERNERFELT, 1984 ; PRAHALAD et HAMEL, 1990] qu'externes, pour la réalisation efficiente des objectifs de l'entreprise. Ces objectifs peuvent être globaux ou ne concerner que telle ou telle des activités actuelles et/ou futures de l'entreprise. Lorsqu'il prend une décision stratégique, le dirigeant mobilise son échelle de valeurs, elle-même issue de sa culture, de ses expériences et de sa vision de l'avenir [BENNIS et NANUS, 1985 ; SCHWENCK, 1988 ; BARABEL, 1997]. En phase décisionnelle, les enjeux font l'objet d'une estimation dont le degré de rationalité est limité [SIMON, 1957]. Ces enjeux peuvent être appréciés comme l'ensemble des gains et pertes dont l'opération envisagée est porteuse. Ensuite, la phase opérationnelle révélera l'intensité qualitative et quantitative des effets stratégiques réels, c'est-à-dire la puissance et la pérennité des gains et/ou pertes constatées. Ainsi formulons-nous la question de la nature stratégique d'une opération d'externalisation..

### **2.2. LES CARACTERISTIQUES DE L'EXTERNALISATION**

« L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise « client » dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis » [AFNOR, Association Française de Normalisation, 1995]. Bien qu'indéfectiblement située à l'intérieur de la problématique économique générale



du « faire ou faire-faire » (le fameux « make or buy » anglo-saxon), l'externalisation est ainsi nettement distincte de la sous-traitance, notamment parce qu'elle modifie (en soustraction de la firme vers le marché) durablement les frontières de la firme et la configuration structurelle de ses ressources [HAMDOUCH, 1996]. Le terme canadien « impartition » rend très efficacement compte de cette nuance essentielle [AUBERT, 1997 ; SAINT-AMAND et LEQUIN, 1997] en précisant qu'elle « consiste en une cession d'une partie ou de la totalité des activités... d'une firme à un contractant externe spécialisé ». Cette cession contractualisée et monétarisée porte sur ce qui est inclus dans le périmètre antérieurement géré selon un mode de gouvernance internalisé. Les éléments concernés par ce transfert peuvent être des équipes et des compétences, des actifs immobiliers et/ou mobiliers, des ressources et moyens de production, des éléments matériels et/ou immatériels, etc. ... Les paramètres pris en compte dans la phase prédécisionnelle sont donc multiples et hétérogènes: économiques, humains, organisationnels, comptables, fiscaux, juridiques, techniques... Enfin, une telle décision s'inscrit dans la durée pour deux raisons essentielles:

- La préparation et la mise en œuvre sont longues et consommatrices de ressources humaines, techniques [ITAMI & ROEHL, 1987] et financières [BOUVIER-PATRON, 1993]: ce sont les coûts décisionnels « ex ante », partie intégrante des « coûts de transaction ». L'entreprise ne peut donc réinitialiser sa démarche à tout moment ni même à une fréquence élevée du fait de l'ampleur de ces coûts et de la complexité de leur structure. La réversibilité (ou réinternalisation) est donc faible voire impossible, bien qu'elle soit très fortement mise en avant lors des formalisations contractuelles mises au point par les juristes .
- Le nouveau fonctionnement opérationnel issu de la décision d'externalisation s'appuie sur coopération contractualisée entre les deux organisations. Structurellement inter-organisationnel, il repose notamment sur des interfaces, voire des interopérabilités, nombreuses et complexes. Sa stabilisation efficace, et donc la révélation des effets induits s'inscrivent aussi dans la durée.

La pluriannualité et l'allongement des contrats d'externalisation d'une part, le caractère quantitativement marginal des réinternalisations (c'est-à-dire de la réversibilité) d'autre part, ont été souvent et encore récemment constatés [FIMBEL, 2001], confirmant ainsi les résultats des travaux sur la « contrainte de sentier » [DOSI, TEECE et WINTER, 1990]. Abondamment mobilisée pour éclairer ce mouvement de la firme vers le marché (via



notamment la pertinente contribution concernant la spécificité des actifs transférés), la théorie des coûts de transaction d'O.WILLIAMSON montre néanmoins ici l'une de ses limites

En effet, pour analyser le mouvement particulier de la firme vers le marché qu'est l'externalisation, la seule prise en compte de la comparaison des coûts de transaction à un instant « t » n'est pas une base suffisante pour éclairer l'aspect dynamique et pluriannuel d'une telle décision durable et si faiblement réversible [QUELIN, 1997].

### **2.3. LES DIFFERENTS CHAMPS DE L'EXTERNALISATION**

Les constats opérés par de multiples études, y compris les plus récentes, convergent pour produire un résultat simple : quasiment aucune activité [WICKAM, 1996] n'est hors du champ de l'externalisation, qu'elle soit qualifiée de « support » ou appartienne directement à la chaîne de valeur [PORTER, 1985]. Réalisée par la SOFRES pour le compte d'Ernst & Young depuis quatre années, le « Baromètre Outsourcing » [ERNST & YOUNG, 1999 à 2002] catégorise les activités de l'entreprise en sept fonctions classées ci-dessous selon le degré du recours à leur externalisation par les entreprises :

1. Informatique ou Télécommunications (73%),
2. Distribution, Logistique ou Transport (63%),
3. Services Généraux (53%),
4. Ressources Humaines (24%),
5. Administration ou Finances (22%),
6. Production (20%),
7. Marketing ou Communication (13%).

Ceci signifie que, à la date de « juin 2002 », 73% des entreprises du panel de la SOFRES ont externalisé au moins tout ou partie de leur fonction « informatique » et 63% tout ou partie de leur fonction « logistique ».

Chacune de ces fonctions de l'entreprise est elle-même déclinée en cinq à huit sous-fonctions, puisqu'une externalisation concernant une fonction peut être totale ou partielle. Dans ce dernier cas de figure, les combinaisons « intra-fonction » sont multiples. A titre d'exemples, voici deux propositions de décomposition de la logistique et des systèmes d'information en sous-fonctions externalisables:

- Sous-fonctions du système d'information : exploitation-production ; études et développement de logiciels applicatifs; maintenance applicative; réseaux; bureautique; infrastructures de secours ; ...



- Sous-fonctions de la logistique : stockage ; entreposage ; routage et distribution ; flotte de véhicules ;...

Atteignant des scores supérieurs à 50%, les trois premières fonctions sont donc nettement représentatives de la maturité actuelle des décisions et des pratiques des entreprises, et plus généralement de la rencontre « offre/demande » actuelle en matière d'externalisation.

#### 2.4. LA DIMENSION STRATEGIQUE DE LA DECISION D'EXTERNALISATION

Le fait que l'externalisation modifie la structure et la configuration organisationnelles est fréquemment mis en avant comme critère suffisant à qualifier de stratégique une telle décision [GOSSE, SARGIS-ROUSSEL et PRIMONT, 2002]. D'autres travaux, à partir de la distinction « primary/support » [PORTER, 1985], n'attribuent ce qualificatif qu'à des opérations d'externalisation qui affectent les activités situées directement sur la chaîne de valeur. Selon ce point de vue, le « facilities management » (ou simple gestion d'installations, d'équipements ou d'infrastructures) n'en ferait pas partie. PORTER [1979] classe ainsi l'externalisation (« outsourcing ») plutôt parmi les nécessaires outils et techniques de gestion que parmi les leviers stratégiques.

Il n'y a donc pas unanimité sur cette question. Pour contribuer à sa clarification, nous avons analysé plus de 500 publications académiques et/ou professionnelles [FIMBEL, 2001]. Notre étude qualitative et quantitative a été réalisée en mobilisant des méthodes et outils bibliométriques [ROSTAINING, 1996]. Parmi les nombreux résultats obtenus, certains sont utiles à notre présente contribution (voir Tableau 1).

**Tableau 1** – éléments quantitatifs issus de l'analyse bibliométrique

	<b>BIBLIOGRAPHIE « ouvrages »</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE « articles »</b>
Documents ou travaux centrés notamment sur les aspects décisionnels	58 %	62 %
Documents ou travaux centrés sur la mise en œuvre et le fonctionnement	42 %	38 %

La première partie de notre recherche doctorale était notamment focalisée sur l'externalisation et ses aspects décisionnels dont la couverture documentaire est forte, puisque 58% des ouvrages et 62% des articles y sont consacrés. Corollairement, les préoccupations liées à la mise en œuvre et surtout au fonctionnement opérationnel<sup>1</sup> ne retiennent l'attention que de seulement 42% des ouvrages et 38% des articles. L'examen de ces sources permet

<sup>1</sup> Phase au cours de laquelle se révèlent pourtant les effets de la décision



d'identifier différents types de motivations (ou « raisons ») des dirigeants lorsqu'ils décident d'une externalisation :

- celles liées à l'optimisation opérationnelle mesurable économiquement [ELLRAM et MALTZ, 1996], essentiellement les coûts d'exploitation [LE COTONNEC et VINET, 1998] et les volumes d'activité [CHALOS, 1994],
- celles liées à l'attente d'une variation positive de la qualité perceptible par les usagers du service rendu par le prestataire [AGEFI, 1998],
- celles classiquement qualifiées de stratégique, parmi lesquelles :
  - le recentrage sur le métier de base [PRAHALAD et HAMEL, 1990],
  - la flexibilité structurelle et organisationnelle [BUCKI et PESQUEUX, 1991],
  - l'internationalisation des activités et marchés [BRUSSON, 2000],
  - les achats et fusions d'entreprises [LAIDET et TIXIER, 1994],
  - l'approche « time-based competition » [STALCK, 1988].
- celles spécifiques à la nature (notamment liées à des caractéristiques techniques) de la fonction et/ou activité concernée(s) ou à sa situation sur le marché [DORNIER et FENDER, 2001 ; JOUSSET, 1998 ; FIMBEL, 2001],
- les autres : éviction-sanction [CHAMPENOIS, 1997], mimétisme managérial [LOH et VENKATRAMAN, 1992] et effet de mode [LACITY et HIRRSCHHEIM, 1995], nature et pérennité [XERFI, 1999] de l'offre de services proposés par des sociétés prestataires...

Confrontées à notre proposition initiale de formulation de la stratégie, les catégories 1 et 3 semblent fonder la nature stratégique de la décision d'externalisation. La seconde ne l'est, sans ambiguïté, qu'à la condition que le service soit situé sur la chaîne de valeur (un service après-vente assuré directement auprès des clients par exemple). Pour les catégories 4 et 5, la réponse à la question requiert une analyse plus spécifique au vu de l'hétérogénéité des composants.

### **3. ETUDE EMPIRIQUE DES EFFETS STRATEGIQUES DE L'EXTERNALISATION**

Dans cette seconde partie, nous préciserons notre dispositif empirique. Puis, nous formaliserons les résultats en distinguant les effets stratégiques positifs (les gains) et les effets stratégiques négatifs d'une opération d'externalisation. Enfin, nous opérerons ensuite une analyse combinant ces deux catégories de résultats.



### 3.1. LE DISPOSITIF EMPIRIQUE ET LA METHODOLOGIE

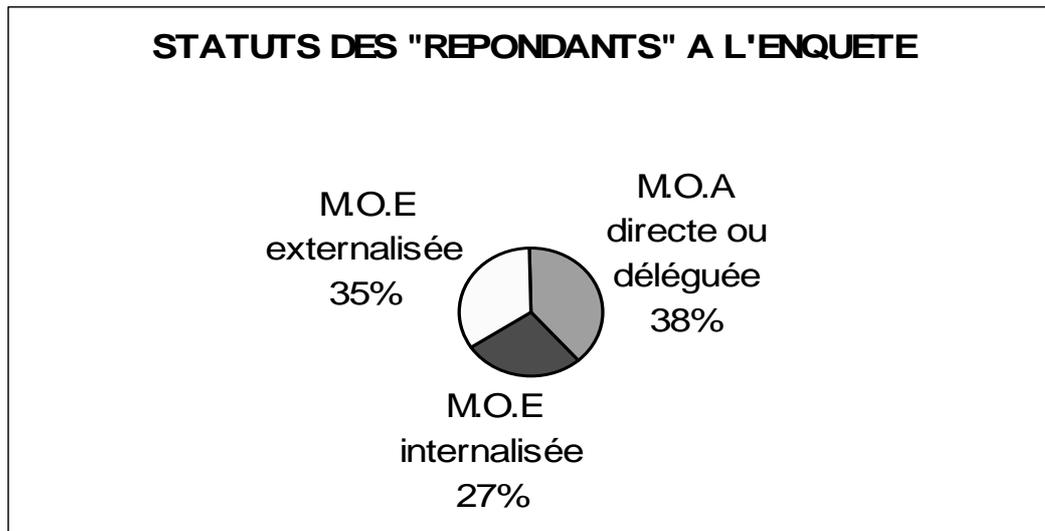
Pour analyser l'éventuelle synchronisation des motivations des dirigeants avec les effets réels produits par une opération d'externalisation, nous avons décidé de contacter des responsables d'entreprises ou de fonctions ayant déjà pratiqué au moins deux externalisations, dont au moins une ayant notoirement réussi. Dans cette démarche « ex post », nous avons ainsi sollicité des acteurs en situation de décision et/ou de maîtrise d'œuvre. Nous avons interrogé 140 personnes disposant d'expériences personnelles réussies et probantes en matière d'externalisation. Nos activités et relations professionnelles nous ont permis d'établir et de valider assez rapidement une liste des destinataires qualifiés.

Les données mobilisées pour cette présente contribution sont donc extraites d'un travail de recherche plus large, opéré entre 1998 et 2001 et portant sur les facteurs de succès de l'externalisation [FIMBEL, 2001]. Dans sa forme intégrale, le questionnaire comprend plus de 25 grandes rubriques sollicitant chaque répondant sur 842 éléments. Ce questionnaire intégral comprend des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes. Il a été administré après un contact (direct ou téléphonique) d'explication et d'obtention de l'accord de principe. En effet, dans son intégralité, le renseignement du questionnaire représente une demi-journée de coopération de la part de celui qui accepte d'y répondre. Les retours ont été effectués par courrier électronique ou postal et, marginalement par télécopie. Les traitements quantitatifs ont été réalisés avec le logiciel de statistiques « SPSS <sup>TM</sup> » version 9.

Les 140 personnes ayant répondu et satisfaisant au critère d'expérience se répartissent comme suit :

- 38,5% (soit 54) sont des directeurs généraux ou délégués par la direction générale sur l'opération (autrement nommés « maîtrise d'ouvrage » : M.O.A),
- 26,5% (soit 37) sont des directeurs des fonctions externalisées (autrement nommés « maîtrise d'œuvre interne » : M.O.E interne),
- 35% (soit 49) sont des directeurs de projets ou d'opérations chez un prestataire de services d'externalisation, (autrement nommés « maîtrise d'œuvre externe » : M.O.E externe).

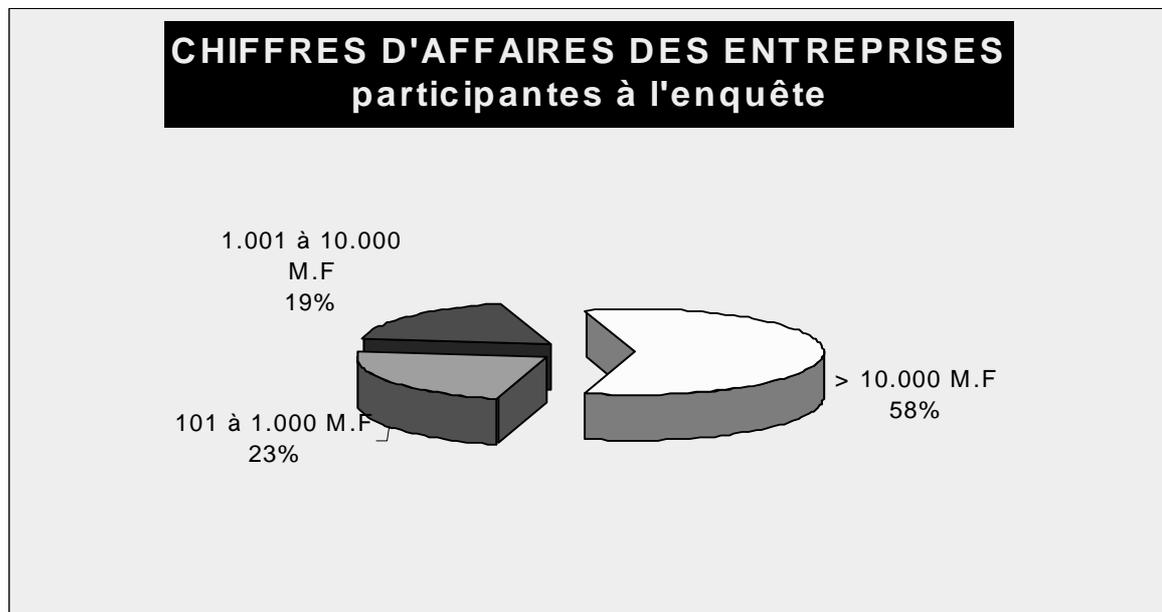
**Graphique 1** : répartition des répondants par type de responsabilité dans les opérations d'externalisation



La présence de ces trois catégories est un des moyens d'éviter, au moins partiellement, l'exclusion de l'expérience réelle qui existe chez les différents partenaires de la prestation, puisque les prestataires représentent 35% de la population ayant répondu. Nous avons en effet observé, dans la très grande majorité des travaux sur l'externalisation, une quasi-exclusion des expériences et points de vue des prestataires [LACITY, M.C. & HIRSCHHEIM, R ,1993 ; BARTHELEMY, 1998]. Un des postulats dont cette discrimination est porteuse est que les entreprises clientes seraient seules détentrices de données utiles au chercheur. Or, nos traitements statistiques ne montrent, sur cet aspect, pas de différence de sensibilité significative en fonction de l'appartenance à telle ou telle des trois catégories. Il est donc préjudiciable à la qualité et la crédibilité des travaux de se priver du capital informationnel représenté par l'ensemble des parties prenantes.

Enfin, les opérations d'externalisation étudiées concernent des entreprises dont les niveaux d'activité sont caractérisés par le graphique 2.

**Graphique 2** : répartition des entreprises par tranche de chiffres d'affaires annuels.  
(les chiffres sont en millions de francs sur la période de l'enquête : 1998-2001)



Les répondants se sont notamment exprimés sur des externalisations concernant les cinq domaines suivants :

- Systèmes d'information informatisés (SI),
- Logistique (LO),
- Service après-vente (SAV),
- Comptabilité (CO),
- Maintenance industrielle (MI).

Pour étudier les risques et/ou les opportunités associés à l'externalisation, la littérature<sup>2</sup> l'appréhende très majoritairement comme un phénomène homogène. Pour tester cette hypothèse forte, nous avons soumis nos interlocuteurs à une mesure des gains et des pertes associés à chacune des cinq catégories. En l'espèce, la question précise était: « par rapport à la solution antérieure interne estimez-vous que, pour l'entreprise qui externalise, telle externalisation est **intrinsèquement porteuse** de ... .. ».

Nous étudions les gains et les pertes suivants :

- flexibilité (FLEX),
- compétitivité (COMP),

<sup>2</sup> idem



- expertises et compétences stratégiques (EXP),
- commerciaux (COMM),
- financiers (FI) ,
- qualité de service (QUAL),
- identité (IDEN) .

Les tableaux 2 (pour les gains) et 7 (pour les pertes) représentent les résultats obtenus.

Leur interprétation nous permettra de répondre à l'importante question : « est-il pertinent de conduire une recherche sur le caractère stratégique de l'externalisation au sens générique en dehors de toute prise en compte de la nature de la fonction ( ou du périmètre) externalisée ? »

Notre propos n'est donc pas d'opérer exhaustivement une analyse horizontale (= chaque type de gain ou de perte) ou verticale (= chaque catégorie d'externalisation) ou combinée. Nous dégagerons seulement les points clés éclairant la nature plus ou moins stratégique de l'externalisation, soit globalement, soit selon des rapprochements plurifonctionnels, soit ponctuellement mais tout ceci de manière sélective.

Ce sont donc l'amplitude et/ou la présence d'écarts qui vont focaliser notre attention, et non les valeurs numériques obtenues. C'est pourquoi, pour améliorer la lisibilité des résultats, nous avons remplacé les valeurs numériques issues des traitements statistiques réalisés avec le logiciel d'analyses statistiques « SPSS » par des groupes de valeurs. A chaque groupe de valeur, nous avons associé une lettre d'identification. Ces regroupements sont issus de l'analyse des représentations des résultats sous forme de « nuages de points ». L'ensemble des tableaux et analyses suivants proviennent donc de nos travaux d'investigation directe.

### 3.2. LES EFFETS STRATEGIQUES POSITIFS

La compréhension et la mesure des effets positifs (= les gains) d'une externalisation se situent au cœur de notre contribution, puisque la décision du dirigeant est essentiellement guidée par l'espérance d'obtenir durablement tout ou partie de ces gains selon l'intensité la plus forte possible.

Pour ces derniers, la table de correspondance utilisée pour synthétiser nos résultats est la suivante:

Intervalle des valeurs (en%)	> 60	50-59	35-49	20-34	5-19	0-4
Lettre correspondante	A	B	C	D	E	F

Ainsi, dans la cotation des gains, « A » représente la valeur la plus positive puisqu'associée aux gains les plus forts, et « F » la valeur la plus négative car correspondant aux gains les plus faibles. Ainsi, la situation « A » signifie : plus de 60% des répondants identifient cette catégorie d'externalisation comme intrinsèquement porteuse de ce type de gains.

Le tableau 2 ci-dessous rend compte des résultats mettant en regard les différents types de gains stratégiques par rapport aux cinq catégories d'externalisations étudiées.

**Tableau 2** – l'intensité des effets stratégiques positifs par catégorie d'externalisation

Pour ce type d'externalisation...→ <b>GAINS (en) ...↓</b>	INFOGERANCE (SI)	LOGISTI QUE (LO)	SERVICE APRES-VENTE (SAV)	COMPTA BILITE (CO)	MAINTENANCE industrielle (MI)	maxi mini
Flexibilité (FLEX)	A	B	B	D	B	A-D
Compétitivité (COMP)	C	C	D	F	E	C-F
Expertises, compétences stratégiques (EXP)	B	E	F	D	E	B-F
Commerciaux directs (COMM)	E	E	E	F	F	E-F
Financiers (FI)	A	B	D	B	D	A-D
Qualité de service (QUAL)	A	B	E	D	D	A-E
Identité (IDEN)	E	F	F	F	F	E-F
Amplitude maxi-mini	A-E	B-F	B-F	B-F	B-F	

Si tous les résultats horizontaux et/ou verticaux témoignaient d'une absence de variation, et donc d'une amplitude nulle, alors nous disposerions d'éléments forts tendant à valider une réponse positive aux deux questions initialement posées :

- L'externalisation est-elle stratégique, et si oui, en quoi et avec quelle intensité ?
- Cette éventuelle nature stratégique est-elle homogène pour toutes les catégories d'externalisation ?

... et notre travail pourrait s'arrêter ici.

Or, nous constatons des amplitudes horizontales significatives pour 5 types de gains sur 7. Ceci interdit, au moins pour ceux-là, toute conclusion issue d'un travail basé sur les gains stratégiques approchés comme un ensemble homogène.

De même, l'importance des amplitudes verticales combinée aux différences inter-colonnes renforce la nécessité d'une étude « par fonction externalisée » des effets stratégiques.

L'étendue qualitative et le niveau quantitatif des gains sont globalement élevés. Néanmoins, il est intéressant de noter que, pour important qu'il soit, le gain financier n'est ni



systématiquement le plus important, ni jamais le seul. Sur ce point, nos résultats contredisent une partie importante des études « génériques » de moins de cinq ans.

L'appartenance aux activités situées sur la chaîne de valeur semblerait ici un critère discriminant partiellement utilisable, au vu de la différence dans les résultats concernant la comptabilité et, dans une moindre mesure, la maintenance industrielle d'une part, et l'infogérance, la logistique et, de manière plus atténuée, le service après-vente d'autre part. La nature stratégique de l'externalisation des activités regroupables sur ce critère (les trois premières colonnes) est nette. Leur décision d'externalisation relève bien des responsabilités de la direction de l'entreprise. La réponse est nettement moins patente pour les deux autres (CO, MI).

Ce premier sous-ensemble de résultats concernant les gains stratégiques est important, car il met en évidence une distinction méthodologique et technique utile, mais rarement prise en compte dans nombre de travaux portant sur l'externalisation.

Analysons<sup>3</sup> donc maintenant le caractère stratégique de l'externalisation à partir du croisement dynamique : « catégories d'externalisation » versus « types de gains stratégiques »

Pour améliorer la lisibilité des résultats, nous avons opéré une association d'une valeur numérique à chacune de nos six lettres d'identification ( 6 pour « A », 5 pour « B », etc. ...). Les valeurs moyennes obtenues par catégorie d'externalisation ( notes de 2,4 sur 6 pour les intensités constatées les plus faibles à 4,4 sur 6 pour la plus forte qui concerne l'infogérance) démontrent les fortes différences d'intensité des gains en plaçant les systèmes d'information et la logistique nettement en tête. Ceci n'est sans doute pas étranger à leur prédominance dans les pratiques externalisatrices des entreprises [ERNST & YOUNG, 1999 à 2002].

Observons les résultats du tableau 3.

---

<sup>3</sup> ». Pour une meilleure lisibilité des résultats, nous avons opéré une association d'une valeur numérique à chacune de nos six lettres d'identification ( 6 pour « A », 5 pour « B », etc. ...) (cf. tableau 2).

**Tableau 3** - Intensité des types de gains mesurée par critère stratégique, selon les différentes externalisations

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>Moyennes indicatives</i>
<i>3.2.1.1 SI</i>	6	4	5	2	6	6	2	<b>4,4</b>
<b>LO</b>	5	4	2	2	5	5	1	<b>3,4</b>
<b>SAV</b>	5	3	1	2	3	2	1	<b>2,4</b>
<b>CO</b>	3	1	3	1	5	3	1	<b>2,4</b>
<b>MI</b>	5	2	2	1	3	3	1	<b>2,4</b>
<b>Moyennes indicatives</b>	<b>4,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>1,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>	<b>1,2</b>	

L'existence de différences significatives (intra et inter-colonnes, intra et/ou inter-lignes) ainsi que par les niveaux significatifs des écarts constatés démontre la nécessité d'opérer un tel croisement.

Néanmoins, cette nécessité méthodologique n'est pas unanimement reconnue. L'analyse bibliométrique de nombreuses publications [FIMBEL, 2001] portant sur le caractère stratégique de l'externalisation permet d'identifier quatre postulats ( nommés ci-dessous A,B,C, et D). Couramment mobilisés par de nombreux chercheurs, ils témoignent d'une impasse totale ou partielle vis-à-vis de cette nécessité. Pour en mesurer les éventuels (in-)validités, nous les avons testés avec nos données empiriques. Les résultats sont les suivants :

- Postulat « A » : le caractère stratégique de l'externalisation quelle qu'elle soit est donné comme évident et/ou acquis... et n'est donc plus discutable.
- Postulat « B » : les notions de gain stratégique et d'externalisation sont homogènes; le tableau 4 montre ce que seraient alors les résultats.

**Tableau 4** – illustration transposée du postulat « B »

	Intensité des gains stratégiques (mesurée par la moyenne <u>indicative</u> )
Externalisation	<b>3,03</b> sur une échelle de 1(mini) à 6 (maxi), soit 40,6% d'intensité

Une première conclusion erronée possible serait : l'intensité des gains stratégiques associée à toute externalisation est de 40,6%, alors que notre tableau 2 montre que selon le type de gains et la catégorie de l'externalisation, les résultats vont de la valeur minimale (=1 soit 0-5%) à la valeur maximale (=6 soit 60-100%).



- Postulat « C » : l'externalisation est un phénomène homogène mais les types de gains doivent être étudiés spécifiquement ; les résultats seraient tels qu'en tableau 5.

**Tableau 5** – illustration transposée du postulat « C »

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>
<b>Toutes EXTERNALISATIONS</b>	<b>4,8</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>1,6</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>	<b>1,2</b>

Une seconde conclusion erronée possible serait : les gains financiers sont d'une intensité inférieure aux gains en flexibilité... alors que ceci n'est vrai que dans deux des cinq catégories étudiées (cf. tableau 2).

- Postulat « D » : les différentes catégories d'externalisation doivent être distinguées, mais la nature stratégique des gains est homogène ; les résultats seraient ceux du tableau 6.

**Tableau 6** – illustration transposée du postulat « D »

	<b>Intensité des gains stratégiques</b>
<b>SI</b>	<b>4,4</b>
<b>LO</b>	<b>3,4</b>
<b>SAV</b>	<b>2,4</b>
<b>CO</b>	<b>2,4</b>
<b>MI</b>	<b>2,4</b>

Une troisième conclusion erronée possible serait : l'intensité des gains financiers en externalisation comptable est nettement plus faible qu'en externalisation logistique... alors qu'en réalité, elle est identique (cf. tableau 3).

Les erreurs dont sont porteurs les résultats et les conclusions associés à ces postulats (tableaux 4,5 et 6 comparés à notre tableau 3) sont patentes et n'illustrent pas une simple réduction du degré ou de la finesse de l'analyse. Nous qualifions donc ces quatre postulats, très fréquemment mobilisés dans de nombreux travaux, de « biais cognitifs et méthodologiques » qui décrédibilisent ainsi peu ou prou les travaux qui y ont recours.

### **3.3. LES EFFETS STRATEGIQUES NEGATIFS**

Pour l'examen des pertes stratégiques dont telle externalisation est « intrinsèquement porteuse », nous utilisons le même type de dispositif et les mêmes modalités de présentation que pour l'étude précédente des gains.

Pour ces effets stratégiques négatifs la table de correspondance utilisée est la suivante :

Intervalle des valeurs ( en % )	0-4	5-9	10-19	20-39	40-50	>50
Lettre correspondante	A	B	C	D	E	F

Ainsi, dans la cotation des pertes, « A » représente la valeur la plus positive puisqu'associée à des pertes faibles, et « F » la valeur la plus négative car correspondant aux pertes les plus fortes. A titre d'exemple, la valeur « B » représente donc une perte identifiée par 5 à 9% des répondants. Le tableau 7 contient les résultats issus de la confrontation « types de pertes stratégiques » versus les cinq catégories d'externalisation étudiées.

**Tableau 7 – l'intensité des effets stratégiques négatifs par catégorie d'externalisation**

Pertes en ↓	INFOGERANCE	LOGISTIQUE	SERVICE APRES-VENTE	COMPTABILITE	MAINTENANCE industrielle	maxi mini
flexibilité	C	B	A	B	A	A-C
compétitivité	A	B	A	A	A	A-B
expertises, compétences stratégiques	B	B	A	A	B	A-B
commerciales directes	A	A	A	A	A	A
financières	C	A	A	A	A	A-C
qualité de service	B	B	A	A	A	A-B
identité	A	C	E	A	B	A-E
Amplitude maxi-mini	A-C	A-C	A-E	A-B	A-B	

L'analyse globale montre une intensité des pertes relativement faible : 1 seule intersection sur 35 possibles contient une valeur hors de l'intervalle « A-C ». Il s'agit du critère « identité » concernant l'externalisation de la fonction « service après-vente ». Ce cas d'espèce mérite sans doute une analyse spécifique, mais tel n'est point notre objectif présent. Le ratio « 34 / 35 de situations de pertes situées de 0 à 20% » témoigne de la faiblesse du niveau moyen des pertes stratégiques associées à toutes les catégories d'externalisation. Un raisonnement englobant est donc ici partiellement recevable pour une analyse horizontale des six (sur les sept) premières lignes du tableau 7.

La mobilisation de l'appartenance aux activités situées sur la chaîne de la valeur semble également avoir un sens (analyse verticale) en ce qui concerne les activités qui ne s'y trouvent pas (CO et MI). Ces externalisations montrent une quasi-imperméabilité aux pertes de toutes



natures. Il y aurait donc lieu de considérer ces opérations à « effets négatifs faibles » comme semblant requérir moins d'attention en phase décisionnelle de la part des dirigeants.

Le tableau 8 inscrit l'analyse des effets négatifs de l'externalisation dans le même dispositif méthodologique que celui précédemment utilisé pour les effets positifs.

**Tableau 8** - Intensité des types de pertes mesurée selon les différentes externalisations et globalement

	<i>FLEX</i>	<i>COMP</i>	<i>EXP</i>	<i>COMM</i>	<i>FI</i>	<i>QUAL</i>	<i>IDEN</i>	<i>moyennes</i>
SI	4	6	5	6	4	5	6	5,1
LO	5	5	5	6	6	5	4	5,1
SAV	6	6	6	6	6	6	2	5,4
CO	5	6	6	6	6	6	6	5,9
MI	6	6	5	6	6	6	5	5,7
<b>moyennes</b>	5,2	5,8	5,4	6	5,6	5,6	4,6	

Il est intéressant d'observer la confirmation de l'étroitesse de toutes les amplitudes (sauf dans l'intersection MI/ID). Il devient alors envisageable d'étudier les effets négatifs en considérant comme acceptables les postulats suivants :

- - Postulat « B' » : les notions de gain stratégique et d'externalisation sont homogènes; le résultat serait celui du tableau 9.

**Tableau 9** – illustration transposée du postulat « B' »

	Intensité des pertes stratégiques
Externalisation	<u>5,5</u> sur une échelle de 1(mini) à 6 (maxi)

Une première conclusion possible serait : l'intensité des pertes stratégiques associée à une externalisation est de 10%. Le tableau 8 montre que selon le type de gains et la catégorie de l'externalisation, les résultats (35 fois sur 36) vont de la valeur « 4 » à la valeur maximale (=6). La faiblesse relative de l'amplitude constatée permet de proposer que la signification globale soit préservée, même si les variations ne sont pas négligeables.

- - Postulat « C' » : l'externalisation est un phénomène homogène mais les types de pertes doivent être étudiés spécifiquement ; le tableau 10 en est la transposition.

**Tableau 10** – illustration transposée du postulat « C' »

	<i>FL</i>	<i>CP</i>	<i>ES</i>	<i>CX</i>	<i>FI</i>	<i>QS</i>	<i>ID</i>
<b>Toutes EXTERNALISATIONS</b>	<b>5,2</b>	<b>5,8</b>	<b>5,4</b>	<b>6</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>	<b>4,6</b>

Une conclusion possible serait : les pertes financières sont supérieures aux pertes en expertises stratégiques... alors que le tableau 7 montre que c'est l'inverse pour l'infogérance. Les échelles de grandeur sont correctes, mais les positionnements relatifs dans telle catégorie d'externalisation peuvent être faux.

L'erreur est réelle, mais les conséquences semblent limitées.

- - Postulat « D' » : les différentes catégories d'externalisation doivent être distinguées, mais la nature stratégique des pertes est homogène ; les résultats deviendraient tels qu'en tableau 11.

**Tableau 11** – illustration transposée du postulat « D' »

	<b>Intensité des pertes stratégiques</b>
<b>SI</b>	<b>5,1</b>
<b>LO</b>	<b>5,1</b>
<b>SAV</b>	<b>5,4</b>
<b>CO</b>	<b>5,9</b>
<b>MI</b>	<b>5,7</b>

Si les tableaux 9,10 et 11 comportent quelques faiblesses par rapport à notre tableau 8, une comparaison confirme trois résultats importants :

- L'externalisation, en tant que telle, n'est quasiment pas porteuse de pertes de forte intensité,
- L'analyse des pertes par catégorie d'externalisation est moins essentielle que dans l'étude des gains,
- L'analyse des pertes par critère stratégique supporte la même remarque.

#### **3.4. REPRESENTATION COMBINÉE DES COUPLES « EFFETS POSITIFS / EFFETS NEGATIFS » PAR LA DISTANCE « GAIN-PERTE »**

Selon le postulat discutable de leur homogénéité l'intensité globalisée des gains et des pertes, il serait tentant de caractériser (figure 1) toute externalisation dans une des quatre catégories de situations suivantes:

- (I) : opération à effets positifs élevés et à effets négatifs faibles
- (II) : opération à effets positifs élevés et à effets négatifs élevés
- (III) : opération effets positifs faibles et à effets négatifs faibles
- (IV) : opération à effets positifs faibles et à effets négatifs élevés

**Figure 1** - Représentation cartographique des situations d'externalisation selon le degré globalisé d'intensité des gains et pertes stratégiques

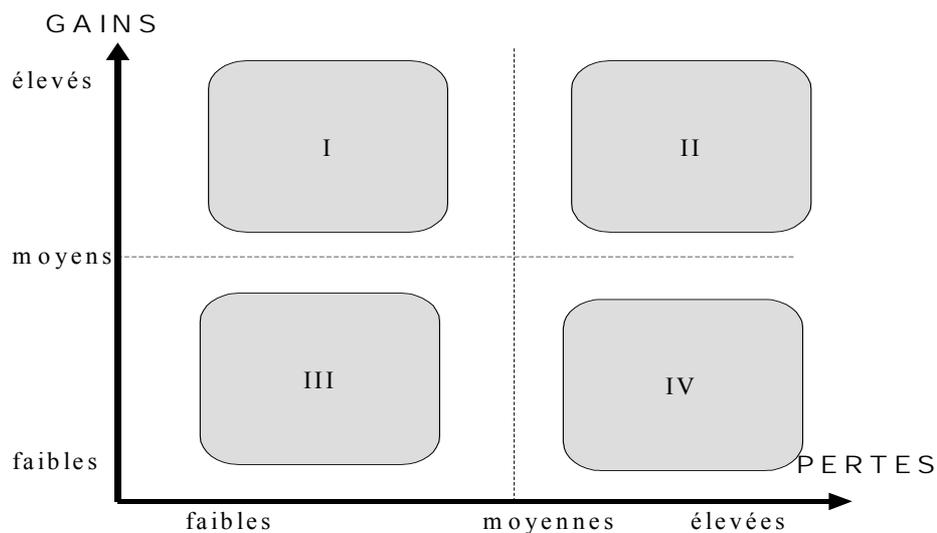


Figure 1

Mettons en regard cette typologie avec notre proposition initiale concernant la stratégie. Informé sur l'appartenance de son projet d'externalisation à telle ou telle « catégorie de situation », le dirigeant privilégiera, selon la valeur d'efficacité, toute opération proche de « I » et se détournera ou marginalisera les deux derniers « III » et « IV ».

Représenter les résultats des tableaux 6 et 11 à partir du postulat (maintenant contestable) de l'homogénéité de l'intensité globalisée des gains et des pertes aboutirait à la cartographie suivante :

**Figure 2** - Représentation cartographique des cinq types d'externalisation selon le degré globalisé d'intensité des gains et pertes stratégiques

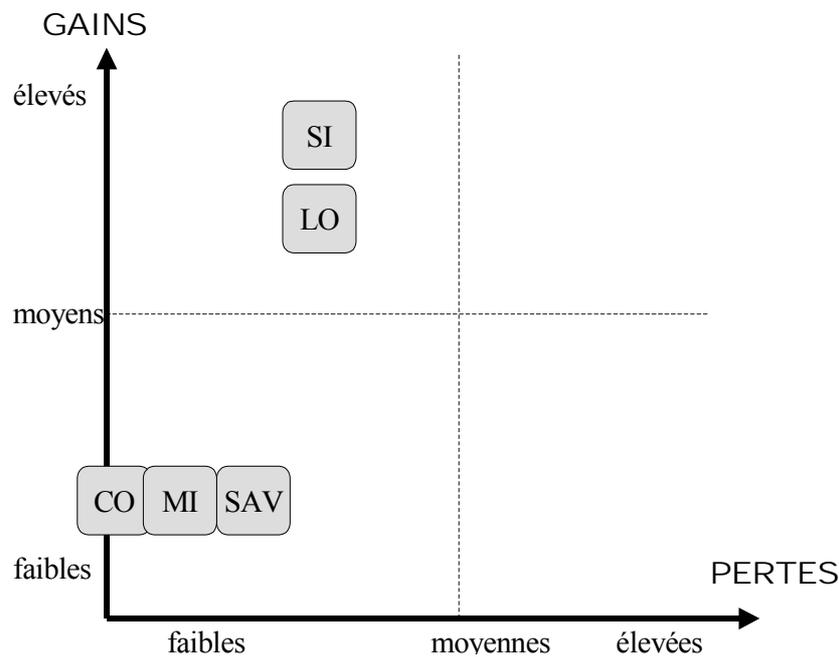


Figure 2

Même si une telle représentation cartographique (figure 2) semble étayer la nécessité et l'intérêt de différencier les catégories d'externalisation, les analyses que nous avons présentées (voir parties 2.2 et 2.3) en montrent les risques et limites quand elles ne sont pas explicitement complétées par des traitements plus discriminants.

Par contre, combinée avec ces cinq catégories d'externalisation (SI, LO, SAV, CO, MI), la prise en compte de la différenciation issue de l'hétérogénéité démontrée des sept types de gains et pertes (FLEX, COMP, EXP, COMM, FI, QUAL, IDEN) représente (figure 3) réellement la diversité des types d'externalisation.

**Figure 3** - Représentation cartographique des couples « gains/pertes » par catégorie d'externalisation

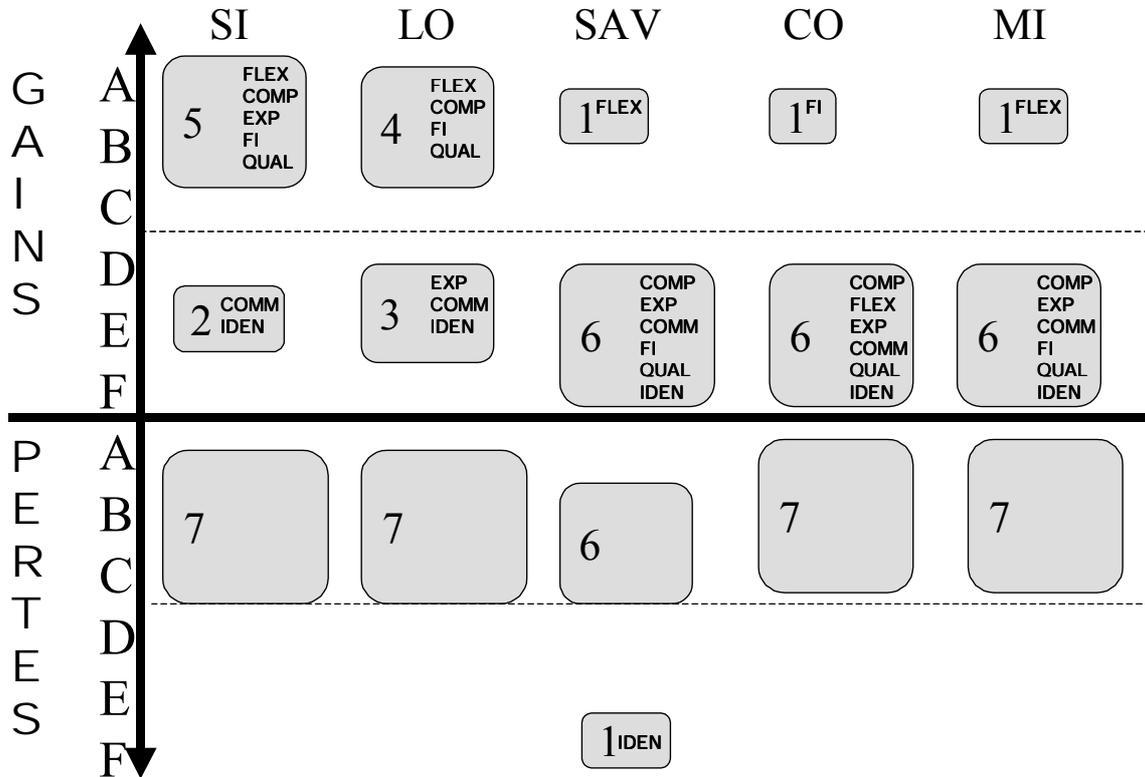


Figure3



: signifie que, parmi les sept catégories de gains ou pertes, « N » sont à ce niveau d'intensité ( de A à C inclus ou de D à F inclus, l'échelle A à F étant celle utilisée dans les tableaux 1 et 6)



: signifie qu'un seul type de gain ou perte est positionné ici, et qu'il s'agit du gain (ou de la perte) en flexibilité.

Ces derniers résultats font apparaître :

- L'ampleur du différentiel entre, d'une part les deux premières catégories d'externalisation (SI et LO) qui représentent une opportunité stratégique positive de forte intensité, et d'autre part les deux autres (CO et MI) que nous qualifierons donc d'opérations à caractère stratégique mineur,
- Aucune des cinq catégories (SI, LO,...) n'est identique à une autre,



- La nécessité d'une approche fine et spécifique par couple « type d'externalisation / type de gains-pertes ». En effet, seuls deux sur sept gains sont homogènes (commerciaux et identité : faibles à moyens), alors que six des sept pertes (sauf identité) le sont.
- L'intérêt d'une prise en compte spécifique des intersections : ainsi, la nature particulière de l'effet négatif fort (perte d'identité en SAV) peut conduire un dirigeant à approfondir spécifiquement cet aspect qui impacte la « relation-client ».

#### 4. CONCLUSION

Pour ce qui touche à la dimension stratégique de l'externalisation, à la lumière de nos travaux, nous pouvons formaliser les deux acquis suivants :

- toute approche uniforme de l'externalisation est invalidée. Toutes les catégories d'externalisations ne peuvent être étudiées selon une démarche uniformisante ou homothétique.
- le raisonnement symétrique « gains/pertes » est invalidé. Dans une même catégorie les différentes natures et les intensités des gains et/ou pertes stratégiques, dont ces opérations sont intrinsèquement porteuses, doivent être reconnues et prises en compte sous peine d'erreurs lourdes.

Le champ de l'externalisation est vaste et bénéficie de l'intérêt des communautés scientifique et industrielle. Notre présente contribution en témoigne, il mérite donc un questionnement, des investigations et des traitements approfondis, significatifs et fréquemment renouvelés. Or, notre revue des publications [FIMBEL, 2001] sur ce sujet soulignent deux autres limites fortes :

- peu de recherches étudient simultanément plus de vingt opérations,
- les panels de la très grande majorité des travaux empiriques survalorisent les responsables techniques des solutions internalisées, certaines « enquêtes » ne prenant même en compte que des responsables de fonctions gérées intégralement en interne... pour en étudier l'externalisation !

Enfin, nos résultats pourraient être utilement confrontés à d'autres dimensions et/ou caractéristiques telles que :

- le caractère total ou partiel de l'externalisation au sein d'une même fonction,
- d'éventuelles spécificités sectorielles.

Les travaux de recherche concernant les aspects stratégiques de l'externalisation doivent donc être menés avec une vigilance renforcée.



## 5. BIBLIOGRAPHIE

- AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. et MINTZBERG, H. (1998), *Strategy Safari*, Free Press, New York
- ALLOUCHE, J.C & G.SCHMIDT (1995), *Les outils de la décision stratégique, tomes 1 & 2*, collection Repères, La Découverte, Paris
- AUBERT, B. (1996), *Les nouvelles technologies et l'organisation*, Gaëtan Morin, Bucherville, Québec
- BARABEL, M. (1997), *Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies ?*, in 6<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Montréal, 24-27 juin 1997
- BARTHELEMY, J. (1998), *la dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de 15 cas informatiques français*, Communication au Congrès de L'Association Internationale de Management Stratégique, mai 1998
- BAUDRY, B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Collection Repères, La Découverte, Paris
- BENNIS, W. et NANUS, B. (1985), *The strategies for taking charge*, Harper and Row, New York
- BENSOUSSAN, A. (1994), *Le facilities management et le droit*, Hermès, Paris
- BOUVIER-PATRON, P. (1993), *Les formes d'organisation des entreprises : limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation*, in *Economie appliquée*, tome XLVI, 1993, n°4
- BRUSSON, J.M. (2000), *Externalisation : une démarche analytique*, in *Banque Magazine*, n° 612, mars 2000
- BUCKI, J. & PESQUEUX, Y. (1992) *De la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique*, in *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1992
- CHALOS, P. (1995) *Costing, Control and Strategic Analysis in Outsourcing Decisions*, in *Journal Cost of Management*, mars 1995
- CHAMPENOIS, A. ( 1997 ), *Infogérance : externalisation des systèmes d'information*, Interéditions, Paris
- DORNIER, P.P. et FENDER, M. (2001), *La logistique globale*, éditions d'organisation, Paris
- DOSI, G. TEECE, D. & WINTER, S. (1990), *Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise*, in *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1<sup>er</sup> trimestre 1990



- ELLRAM, L.M. & MALTZ, A.B. (1996), *L'analyse du coût total de possession : un outil stratégique dans la décision d'externalisation*, in *Logistique & Management*, vol.4, n°1, 1996
- ERNST & YOUNG (1999-2002), *Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Baromètre Outsourcing 2002
- FAVEREAU, O. (1989)b, *Marchés internes, marchés externes*, in *Revue économique*, n° 2, mars 1989
- FAVEREAU, O. (1989), *Organisation et marché*, in *Revue française d'économie*, vol.4, n°1, octobre 1989
- GOSSE,B., SARGIS-ROUSSELLE C. & SPRIMONT,P.A (2002), *Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle*, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°1, mars 2002, *Economica*
- HAMDOUCH, A. (1996), *La problématique internalisation – externalisation des services productifs : d'une logique d'arbitrage statique à celle d'une optimisation dynamique*, in contribution au 4<sup>ème</sup> séminaire internationale de recherche en management des activités de service, La Londe des maures, 5-7 juin 1996
- ITAMI, H. & ROEHL, T.W ( 1987 ), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University
- JOUSSET, G. (1998), *l'externalisation touche le cœur de l'entreprise*, *Echanges*, n°141, février 1998
- KOTTER, J.P. (1995), *Why transformation efforts fail ?*, *Harvard Business Review*, Mars-Avril 1995
- LACITY, M.C. & HIRSCHHEIM, R. (1993) *The Information Systems Outsourcing Bandwagon*, in *Sloan Management Review*, Fall 1993
- LAIDET A. & TEXIER M. ( 1994 ), *L'ère du facilities management*, Eska, Paris
- LE COTONNEC, P. & VINET, B. (1998) *Le directeur financier face à l'externalisation*, in *Echanges*, la revue des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion, n°141, février 1998
- LOH, L. & VENKATRAMAN, N. (1992), *Diffusion of Information Technology Outsourcing : influence sources and the Kodak effect*, in *Information Systems Research*, Yankee Group, 1992
- PORTER, M. (1979), *How competitive forces shape strategy*, *Harvard Business Review*, mars-avril 1979
- PORTER, M.E. & MILLAR, V.E (1985), *How information gives you a competitive advantage*, in *Harvard Business Review*, July-August 1985



- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in Harvard Business Review, May-June 1990
- QUELIN, B. (1997), *L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction*, in Réseaux 84, CNET, janvier 1997
- ROSTAING, H. (1996), *La Bibliométrie et ses techniques*, coédité par les Sciences de la Société et le Centre de Recherche Rétrospective de Marseille (CRRM), 1996
- SAINT-AMANT, G. & LEQUIN, G. (1997), *Les activités imparties et les raisons de l'impartition informatique dans les grandes entreprises au Canada*, Cahiers CIRANO, Montréal, janvier 1997
- SCHWENCK, C.R (1985), *Management illusions and biases :Their impact on strategic decisions*, Long Range Planning, 18, 5
- SCHWENCK, C.R (1988), *The cognitive perspective on strategic decision-making*, Journal of Management Studies, 25,1
- SIMON, H. (1947 et 1957), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York
- STALCK, G. (1988), *Time – The next source of competitive advantage*, Harvard Business Review, juillet-août 1988, vol.66, issue 4
- WERNERFELT, B. (1984), *The resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 16, 1995
- WICKHAM, S. (2000), *Scénarios de contraction rentables*, Gestion 2000, vol.12, n°2
- WILLIAMSON, O. (1975), *Markets ans hierarchies : analysis and anti-trust implications*, Free Press, New-York
- WILLIAMSON, O. ( 1985 ), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New-York
- XERFI *étude sectorielle 711, l'infogérance*, in *étude XERFI*, janvier 1999