

L'EXTERNALISATION : UNE FORME ORGANISATIONNELLE NOUVELLE

Jérôme BARTHELEMY
Professeur Adjoint
Groupe ESC Nantes Atlantique
8, route de la Jonelière
BP 31222
44312 NANTES Cedex 3, FRANCE
email : jbarthelemy@escna.fr

Mots-clés : externalisation ; outsourcing

Communication à la
8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique
26-28 mai 1999
Ecole Centrale Paris

L'EXTERNALISATION : UNE FORME ORGANISATIONNELLE NOUVELLE

INTRODUCTION

L'externalisation consiste à se procurer auprès d'un prestataire un service qui était auparavant fourni par les services internes de l'entreprise. En parallèle, les actifs et les salariés liés à cette activité sont transférés vers le prestataire. Depuis le début des années quatre-vingt-dix, l'externalisation est devenue un sujet central pour le management stratégique. Aux Etats-Unis, une organisation qui lui est entièrement dédiée a même été créée : The Outsourcing Institute.

L'externalisation d'activités périphériques comme la restauration, l'entretien ou le gardiennage par exemple est une pratique courante. En revanche, celle d'activités plus critiques pour la bonne marche de l'entreprise (l'informatique, la logistique ou les télécommunications par exemple) est plus récente et pose un réel problème de management. L'exemple pionnier est celui d'Eastman Kodak, qui a pris la décision en 1989 de faire gérer ses centres informatiques par une filiale d'IBM et ses systèmes de télécommunications par Digital Equipment Corporation (Martinsons, 1993). Divers éléments poussent en effet les entreprises à se demander si toutes leurs activités doivent continuer à bénéficier d'investissements et d'efforts de développement : la récession économique (Hendry, 1995) ; la croissance continue du marché des services (Jennings, 1996) ; l'utilisation abusive du concept de «core competence», suggérant l'externalisation de toutes les activités non-stratégiques (Hendry, 1995) ; le recours généralisé au «benchmarking» (Kets de Vries et Balazs, 1996). Pourtant, malgré le nombre d'opérations en cours, l'attitude des managers face à l'externalisation reste globalement mitigée (Alexander et Young, 1996).

L'externalisation est une forme organisationnelle nouvelle que nous allons essayer d'analyser rigoureusement en nous appuyant sur un certain nombre d'éléments théoriques. Le pilier principal sera la théorie des coûts de transaction. Mais cette approche présente des limites. L'aspect foncier de l'externalisation (suite notamment au transfert de ressources) sera beaucoup mieux envisagé à l'aide de la théorie de la ressource. L'étude des contrats de long terme nous permettra aussi d'analyser finement le contrat, fondement de la structure organisationnelle d'externalisation, notamment en la présence d'une spécificité forte. Le recours à la littérature sur les contrats relationnels et la confiance sera finalement nécessaire pour comprendre la notion, parfois considérée comme contradictoire, de contrat de partenariat d'externalisation. Nous commencerons par définir l'externalisation avant de mettre en valeur les apports et les insuffisances des différents courants théoriques. Nous formulerons enfin un certain nombre de propositions autour de l'externalisation comme forme organisationnelle nouvelle.

I) L'EXTERNALISATION, UNE FORME ORGANISATIONNELLE NOUVELLE

A) LA LITTERATURE CONSACREE A L'EXTERNALISATION

Jusqu'à présent, l'externalisation a surtout attiré l'attention de la littérature managériale. Huber (1993) représente sans doute l'archétype de ces articles dont la vocation semble être de faire

la promotion de l'externalisation. Dans le même état d'esprit, on pourrait également citer Lacity et Hirschheim, 1993 ; Lacity, Willcocks et Feeny (1995) ou Lacity, Willcocks et Feeny (1996). On trouve également des articles plus rigoureux comme Willcocks et Choi (1995) ; Willcocks, Fitzgerald et Feeny (1995) et surtout Quinn et Hilmer (1994), qui intègrent des outils théoriques comme la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 et 1985) ou la théorie de la ressource (Penrose, 1959, Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Grant, 1991, Amit et Schoemaker, 1993 ...). **Toutefois, tous ces articles restent centrés sur la question de la décision d'externalisation et cherchent à répondre à la question suivante : quelles activités peut-on externaliser ?** Le raisonnement implicite est alors que toute la problématique de l'externalisation réside dans le choix des activités externalisées.

Quinn et Hilmer (1994) proposent le modèle de décision d'externalisation le plus abouti :

- a) concentration des moyens sur un nombre restreint de «compétences stratégiques», sur lesquelles il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel et d'apporter de la valeur ajoutée au consommateur. Les autres activités - même celles qui ont traditionnellement fait partie de l'entreprise - pour lesquelles l'entreprise n'a ni capacités particulières, ni besoin critique, doivent être externalisées. Ce premier volet est centré sur la théorie de la ressource.
- b) prise en compte des coûts de transaction liés au fait que les marchés des prestataires ne sont pas toujours totalement fiables et efficaces. Ces coûts peuvent se révéler supérieurs à ceux qui existent lorsque l'activité est réalisée en interne. On pressent alors que plus le caractère stratégique de l'activité augmente (tout en restant sous un certain seuil, au-delà duquel l'externalisation n'est plus possible), plus l'externalisation devient difficile à gérer.

B) ESSAI DE DEFINITION DE L'EXTERNALISATION, FORME ORGANISATIONNELLE NOUVELLE

Opter pour l'externalisation revient à faire le choix d'une structure organisationnelle qui présente les caractères suivants :

a) elle consiste à se procurer un service qui a déjà été produit en interne.

La problématique de l'externalisation peut être abordée de la même manière que la problématique du «make or buy» (Walker et Weber (1984), Walker et Poppo (1991)). Si cette approche est utile, elle est toutefois insuffisante car l'activité externalisée a déjà été réalisée en interne. En outre, elle porte uniquement sur des services et se distingue donc de la sous-traitance industrielle. Plus précisément, et sur un total de 100 milliards de dollars, le marché américain de l'externalisation se répartit entre : technologies de l'information (40%) ; administration, ressources humaines, services au consommateur, finance, marketing et vente, transports (30%) ; logistique (15%) ; immobilier et usines (15%) (d'après une étude de The Outsourcing Institute, datant de 1996).

b) elle implique un transfert vers le prestataire des actifs qui sous-tendaient l'activité.

Pour autant, il ne s'agit pas d'une cession ou d'un désinvestissement (Vollman et Brazas, 1995). Plus l'externalisation est stratégique, plus l'activité sur laquelle elle porte est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise, alors qu'en cas de cession, les liens sont coupés. Il ne s'agit pas non plus de «downsizing», car recourir à cette méthode signifie simplement améliorer l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille, généralement à l'aide de suppressions d'emplois (Freeman et Cameron, 1993).

c) **elle se fonde sur un contrat, généralement de long terme**

Les éléments de base permettant de décrire le contrat d'externalisation sont les suivants : nom de l'entreprise, type d'activité externalisée, montant du contrat, durée du contrat, nombre de personnes transférées et actifs cédés, contrat de type «partenariat» ou non, date de l'opération.

Par rapport à un contrat de sous-traitance classique, le contrat d'externalisation se distingue essentiellement par l'existence de clauses portant sur le transfert du personnel et la cession des actifs. En outre, sa durée est en général plus longue. La durée moyenne des contrats d'externalisation informatique est de 8,6 années d'après une étude de Lacity, Willcocks et Feeny (1995). McFarlan et Nolan (1995) l'estiment à dix ans.

d) **elle est une forme d'organisation nouvelle.**

L'externalisation n'est ni une alliance, ni une joint-venture. Dans le cas d'une joint-venture en effet, deux entreprises (ou plus) mettent en commun des ressources au sein d'une organisation commune et indépendante. Les profits générés (la valeur résiduelle) sont donc répartis en fonction des investissements de chacun sans qu'il soit nécessaire de spécifier ex ante la performance ou le comportement attendus (Kogut, 1988 ; Hennart, 1988). En outre, les alliances concernent plutôt les relations entre firmes concurrentes (voir la distinction opérée par Garrette et Dussauge (1995) entre «alliances entre firmes concurrentes» et «partenariats entre firmes non concurrentes»).

e) **elle introduit une dépendance**

Le transfert d'une ressource vers un prestataire confère un pouvoir au prestataire, tout en générant une dépendance chez l'entreprise externalisatrice, qui doit apprendre à la gérer («manage an environment in which the other partner holds all the cards in a critical part of the business», Henderson, 1990, p. 11). Après avoir choisi d'externaliser une activité, on se retrouve volontairement dans le cadre des hypothèses de la théorie de la dépendance sur les ressources : les organisations ne sont pas autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources, ce qui crée une dépendance potentielle par rapport à ceux qui les leur fournissent et introduit de l'incertitude dans leur système de décision (Pfeffer et Salancik, 1978).

En résumé, on peut suggérer la définition suivante. L'externalisation est une forme organisationnelle originale fondée sur un contrat, généralement de long terme. Elle permet de se procurer un service autrefois réalisé en interne après avoir externalisé les ressources qui le sous-tendaient.

II) LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION, FONDEMENT THEORIQUE PRINCIPAL : APPORTS ET LIMITES

A) LES APPORTS DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION A LA PROBLEMATIQUE

a) L'externalisation, une forme de gouvernance hybride

La théorie des coûts de transaction avance que la forme organisationnelle retenue pour organiser une transaction doit permettre de minimiser la somme des coûts de production et de transaction (coûts de planification, d'adaptation et de pilotage des tâches, se répartissant entre les

coûts ex ante - rédaction, négociation et mise en œuvre des contrats - et les coûts ex post - renégociation, adaptation inefficace aux variations de l'environnement) (Williamson, 1985).

Pour déterminer la forme d'organisation adéquate, trois attributs des transactions sont à prendre en compte :

- la spécificité des actifs, déterminant sur lequel repose une grande partie du pouvoir prédictif de la théorie des coûts de transaction (spécificité géographique, spécificité physique, spécificité humaine, actifs dédiés, existence d'une marque et spécificité temporelle, Williamson, 1991).
- la fréquence des transactions.
- l'incertitude i. e. l'imprévisibilité du comportement des individus dans une situation donnée.

En termes de théorie des coûts de transaction, la décision d'externalisation peut être pensée comme le passage d'une structure de gouvernance d'intégration verticale à une autre structure de gouvernance. Le choix entre la forme hybride et le marché est alors déterminé par la présence, à un degré plus ou moins important, des trois composantes ci-dessus.

b) La question de l'opportunisme

Des systèmes de contrôle doivent être mis en place pour protéger l'entreprise externalisatrice de l'opportunisme éventuel du prestataire, qui peut se manifester à deux moments :

- *ex ante*. Le prestataire étant mieux informé que l'entreprise externalisatrice sur l'évolution de la technologie, ses compétences réelles, sa structure de coûts ... il peut faire miroiter des qualités qu'il ne possède pas en réalité. Ici l'asymétrie d'information conduit au problème de sélection adverse (Akerlof, 1970).
- *ex post*. La perte progressive de compétence de l'entreprise externalisatrice dans le domaine qu'elle a externalisé rend de plus en plus difficile l'évaluation du prestataire, qui peut en profiter pour abuser de la situation (qualité des services minorés, prix majorés ...) en ne respectant pas les engagements pris lors de la signature du contrat. Ici l'asymétrie d'information conduit au problème de l'aléa moral (Alchian et Woodward, 1988).

Concrètement, le risque d'opportunisme provient de l'existence d'intérêts divergents entre le prestataire et l'entreprise externalisatrice. Pour le prestataire, les premiers mois de la relation sont source de coûts importants (lutte pour l'obtention du contrat, reprise du matériel et du personnel ...) et il compte sur les périodes suivantes pour rentrer dans ses frais. Mais c'est juste à ce moment que l'entreprise externalisatrice lui demande habituellement d'investir dans de nouveaux équipements ou une nouvelle technologie ... Des mécanismes de «monitoring» doivent alors être mis en place. Ils prennent la forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de réunions entre les membres des deux entités, d'affectation de personnel de l'entreprise externalisatrice au suivi de la relation. Mais plus ils sont nombreux, plus les coûts augmentent.

c) Le rôle central du contrat

Le contrat joue un rôle central dans l'externalisation, car il définit et codifie les obligations du prestataire (et de l'entreprise externalisatrice). Un point essentiel à souligner ici est l'incomplétude des contrats. Du fait de la rationalité limitée des individus, les contrats ne peuvent pas prendre en compte tous les futurs possibles et restent donc incomplets, quel que soit le soin apporté à leur rédaction.

L'analyse des formes contractuelles effectuée par Williamson (1985) s'appuie sur les travaux de Macneil (1974, 1978) et distingue :

- le contrat classique, adapté aux transactions de marché ponctuelles, dont l'objet est bien défini et pour lesquelles toutes les éventualités sont prévues.
- le contrat néoclassique, adapté aux transactions occasionnelles impliquant des actifs spécifiques et une forte incertitude. Il se fonde en outre sur l'arbitrage d'un tiers.
- le contrat personnalisé, adapté aux transactions fréquentes, complexes et de longue durée, qui impliquent des actifs spécifiques. Il comporte deux formes : l'internalisation et la gouvernance bilatérale («bilateral governance»). Le contrat d'externalisation relève de cette dernière catégorie.

B) LES LIMITES DE LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET LE NECESSAIRE RECOURS A D'AUTRES ECLAIRAGES THEORIQUES

La comparaison des éléments de définition de l'externalisation comme forme organisationnelle et des outils de la théorie des coûts de transaction met en relief un certain nombre de limites de cette dernière pour traiter notre objet d'étude et impose le recours à d'autres théories. Il y a un paradoxe à s'appuyer sur la théorie des coûts de transaction pour traiter de l'externalisation. En effet, cette théorie a pour objectif de justifier l'intégration verticale alors que nous étudions la question de la «désintégration» de la firme. De plus, la théorie des coûts de transaction ne parvient pas à expliquer de façon satisfaisante le mode de passage d'une structure de gouvernance à une autre, notamment de la hiérarchie aux formes hybrides. La question de la viabilité des formes intermédiaires, introduites après 1975, n'est pas non plus traitée de façon totalement satisfaisante (Koenig et Van Wijk, 1992).

Première limite : la question du transfert de ressources

L'externalisation se caractérise par le transfert vers le prestataire des ressources qui sous-tendaient l'activité externalisée. Cet aspect foncier doit être pris en compte, le concept de spécificité des actifs dans la théorie des coûts de transaction se révélant insuffisant.

Deuxième limite : la question du contrat de long terme

Les contrats de long terme ne sont pas traités dans le détail par la théorie des coûts de transaction, alors que la problématique de l'externalisation implique de s'intéresser à leurs variations fines. Des éléments plus précis peuvent être trouvés dans la littérature sur les contrats de long terme.

Troisième limite : la conception de l'opportunisme

En interprétant strictement la théorie des coûts de transaction, on peut déduire que plus il y a de spécificité, plus le contrat doit être «verrouillé» pour éviter que l'opportunisme du prestataire puisse s'exprimer. Cette conception peut être remise en question par la littérature sur les contrats relationnels et par la littérature managériale, qui en reprend l'essence à travers le concept de contrat de partenariat.

III) LES APPORTS DES AUTRES COURANTS THEORIQUES

A) LA THEORIE DE LA RESSOURCE

a) Quelques éléments sur la théorie de la ressource

La théorie de la ressource tire ses origines de l'ouvrage de Penrose de 1959 : The theory of the growth of the firm. La firme y est définie comme une «collection de ressources productives». La typologie des ressources présentée par Penrose (ressources physiques et ressources humaines) sera ensuite affinée Barney (1991), qui distingue les ressources physiques, humaines et organisationnelles, puis par Grant (1991), qui distingue les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation. Généralement, on définira les ressources comme «les actifs tangibles ou intangibles possédés ou contrôlés par la firme» (Mothe, 1996).

Les «compétences» ou «capabilities» sont une notion systémique, consistant en l'interaction de ressources dans le but de les valoriser. Il existe donc une hiérarchie entre les ressources et les compétences, qui sont également parfois définies comme des routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982). Les compétences sont qualifiées de stratégiques lorsqu'elles sont à la base d'un avantage concurrentiel et qu'elles présentent les caractéristiques suivantes : durabilité, non-transparence, transférabilité difficile et répliquabilité difficile (Grant, 1991). Rappelons que les compétences stratégiques ne sont pas concernées par l'externalisation (Quinn et Hilmer, 1994).

b) Théorie de la ressource et théorie des coûts de transaction

Il existe certaines analogies entre les deux théories au niveau de la formation des rentes (Mahoney et Pandian, 1992). Dans les deux cas, elles résultent de l'existence «d'isolating mechanisms» dus au caractère unique des ressources et à l'ambiguïté pour la théorie de la ressource ; à la spécificité des actifs et à la rationalité limitée pour la théorie des coûts de transaction. En revanche, si pour la théorie des coûts de transaction, la firme existe pour maîtriser l'opportunisme («avoider of a negative»), pour la théorie de la ressource elle est un moyen de créer des biens ou des services qui ne pourraient pas l'être par le simple recours au marché («creator of a positive») (Conner, 1991, p. 139).

Si la théorie des coûts de transaction est particulièrement utile pour traiter les aspects relationnels liés à l'externalisation (notamment tout ce qui concerne les liens avec les prestataires), la théorie de la ressource est beaucoup plus fine dans son analyse interne.

c) L'externalisation : un transfert de ressources

Etudier l'externalisation à l'aide de la théorie de la ressource permet d'apporter des débuts de réponse à l'appel de Mahoney et Pandian (1992, note de bas de page 367) : «Alors que la théorie de la ressource a développé une approche viable pour expliquer et prédire la croissance et la diversification, une «théorie de la ressource pour le désinvestissement» n'existe pas». En effet, l'externalisation peut être entendue comme un «transfert de ressource» vers un prestataire. Comme on l'a vu plus haut, il en résulte une dépendance : si les actifs physiques (comme le matériel informatique pour l'externalisation des systèmes d'information ou les moyens de transport pour l'externalisation logistique) sont souvent assez faciles à remplacer, il n'en est pas de même pour le personnel. Son transfert provoque la perte de l'apprentissage organisationnel réalisé (Earl, 1996) ou de ce qu'Hendry (1995) appelle : «informal shared understanding».

B) LES CONTRATS DE LONG TERME

Vu la place centrale qu'occupe le contrat de long terme en son sein, le traitement de l'externalisation comme forme organisationnelle exige une compréhension fine des mécanismes de contractualisation, absente de la théorie des coûts de transaction. Avant de passer à cette littérature, il n'est pas inutile de rappeler synthétiquement la structure d'un contrat, décomposable en cinq clauses-types (Brousseau, 1993) :

- clauses de coordination : le contrat est «complet» (tout est planifié), le contrat est «incomplet» et l'autorité centralisée, le contrat est «incomplet» et l'autorité décentralisée (les clauses peuvent être renégociées par les deux parties).
- systèmes de garanties. Ils permettent de dissuader les différentes parties d'adopter un comportement opportuniste et prennent souvent la forme d'une «remise d'otage» (Williamson, 1983). Trois cas sont possibles : aucun système de garantie, application unilatérale, application bilatérale (chacune des parties remet un otage)
- mécanisme de supervision et droit d'audit. Ils permettent de vérifier que les deux parties se conforment bien au contrat. Trois alternatives sont possibles : auto-contrôle, arbitrage externe non-spécialisé et superviseur.
- rémunération et assomption de risque. Deux cas peuvent être distingués : a) rémunération des actifs fondée sur l'output collectif (la valeur créée est répartie en fonction de la contribution de chacun ou d'une clé de répartition fixée ex ante) ; b) assomption des risques (pertes et profits) par une des parties qui rémunère l'autre soit selon un montant fixé ex ante, soit selon sa contribution (déterminée ex post, mais fonction d'un taux fixé ex ante).
- durée, qui peut être fugitive, de court terme ou de long terme.

La littérature sur les contrats de long terme se fonde largement sur la théorie des coûts de transaction. En revanche, plutôt que de l'utiliser pour déterminer la structure de gouvernance à utiliser, elle s'en sert pour analyser finement les liens entre les attributs des transactions et certaines caractéristiques des contrats de long terme comme la durée, les prix ou les quantités.

Elle découle en partie d'un reproche adressé aux travaux empiriques issus de la théorie des coûts de transaction : «La plupart des travaux empiriques ont mis l'accent sur le choix entre l'intégration verticale et le marché ... l'analyse des contrats n'a été que minimum» (Joskow, 1985, p.33). Les textes les plus intéressants sont notamment : Joskow (1985, 1987, 1988 et 1990), Crocker et Masten (1988 et 1991), Mulherin (1986), Masten et Crocker (1985), Goldberg et Erickson (1987) et Palay (1984). On peut aussi se référer à la revue de littérature de Coeurderoy et Quélin (1994).

Les contrats de long terme ont pour objet de coordonner les actions entre un prestataire et une entreprise externalisatrice sans que cette dernière soit affectée par les coûts bureaucratiques importants qui caractérisent l'intégration verticale. La problématique des contrats de long terme est alors la suivante : lorsque le contrat implique des actifs spécifiques, les cocontractants ont intérêt à définir à l'avance les termes de leur accord pour éviter de renégocier constamment. En effet, une des parties peut profiter de la renégociation pour se comporter de façon opportuniste, surtout si elle est difficilement remplaçable.

La solution consiste alors à rédiger le contrat le plus complet possible, pour parer à toutes les éventualités (tout en sachant bien que plus le contrat est complet, plus son coût augmente). Crocker et Masten (1991) et Goldberg et Erickson (1987) rappellent toutefois que la conception du contrat comme instrument idéal permettant de protéger des investissements spécifiques et d'éviter les renégociations opportunistes est caricaturale. En effet, du fait de la rationalité limitée, un contrat de long terme ne sera jamais complet et pourra toujours être mis en défaut. En outre, le manque de clarté et le caractère équivoque inhérents aux contrats impliquent qu'il sera souvent difficile d'apporter des preuves devant les tribunaux. Il est par conséquent facile d'agir de façon opportuniste sans craindre de représailles.

Notons finalement que les limites de cette littérature pour traiter la problématique de l'externalisation sont nombreuses : absence des aspects liés à l'abandon de l'activité ; nature des contrats ; analyses mono-industrielles ...

C) LES CONTRATS RELATIONNELS

Une approche «relationnelle» des contrats permet de répondre à un certain nombre de leurs limites. L'objectif est alors de mettre au point une structure suffisamment flexible pour augmenter la rente issue de la collaboration tout en décourageant l'opportunisme, source de dissipation de la rente.

Si la gouvernance bilatérale («bilateral governance») définie par Williamson et qui s'oppose aux relations de marché («market based exchange») est inspirée du concept de contrat relationnel, l'optique adoptée ici est différente. On ne se place pas dans le cadre d'un continuum entre le marché et la hiérarchie incluant l'externalisation (Bethel, 1991). Le contrat est un moyen d'exercer le même contrôle que celui que permet la hiérarchie dans les cas de forte incertitude et de forte spécificité des actifs (Heide et John, 1990). En d'autres termes, les facteurs qui tendent à favoriser l'intégration verticale par rapport aux contrats de marché récurrents, favorisent également les contrats relationnels.

Un point-clé dans les contrats relationnels est l'introduction du facteur temps. Contrairement à la théorie des coûts de transaction, on ne se trouve pas dans un cadre statique : chaque contrat a une histoire. Macneil (1978, 1980) distingue en fait les échanges discrets des échanges relationnels sur douze dimensions, ramenées à trois par Heide et John (1992) : flexibilité (volonté commune d'être ouvert aux adaptations), échange d'informations (volonté de fournir des informations utiles au partenaire) et solidarité (grande importance accordée à la relation). La distinction repose en outre sur une question de normes. Si les échanges discrets sont fondés sur des normes «individualistes» ou «concurrentielles», les échanges relationnels sont fondés sur des normes de type «communauté d'intérêts». Cet élément n'est pas non plus pris en compte par Williamson. En effet, s'il évoquait en 1975 la possibilité de différences au niveau des normes d'échange, ces réflexions disparaîtraient ensuite de son analyse. Une autre différence essentielle est le rôle des liens interpersonnels. Si ceux-ci sont au cœur des contrats relationnels selon Macneil, ils sont absents de la réflexion de Williamson lorsqu'il évoque les contrats bilatéraux.

IV) MISE EN PLACE DU CADRE THEORIQUE ET DEFINITION DE PROPOSITIONS

Le modèle théorique que nous développons est fondé sur le concept de spécificité de l'activité externalisée, qui présente une composante foncière (issue des réflexions sur les ressources) et une composante transactionnelle (issue des réflexions sur les coûts de transaction).

A) LES DETERMINANTS DE LA FORME D'EXTERNALISATION

a) La spécificité foncière

Ce concept est directement tiré de la théorie de la ressource. Une activité et la ressource qui la sous-tend sont caractérisées par un degré élevé de spécificité foncière lorsque :

- l'activité permet un contact direct avec le client.

D'après Aersten (1993) notamment, la peur de la perte du contact avec le client est à la base de nombreux refus d'externaliser les activités logistiques.

- l'activité est fortement intégrée au sein de l'entreprise.

Plus une activité est intégrée, plus elle est difficile à externaliser car elle a des interactions nombreuses et complexes avec le reste de l'entreprise (Willcocks, Feeny et Fitzgerald, 1995 ; Lacity, Willcocks et Feeny, 1996). Teng, Cheon et Grover (1995) montrent également dans une étude statistique une corrélation entre externalisation et contribution de l'informatique à la formation de la stratégie.

- l'activité a nécessité par le passé de nombreux investissements.

On considère habituellement que lorsqu'on a beaucoup investi dans une ressource, les risques encourus lors de l'externalisation sont importants (Alexander et Young, 1996).

- l'activité est à la base d'un avantage concurrentiel potentiel ou réel.

Willcocks, Fitzgerald et Feeny (1995) par exemple, opposent les activités «strategic» et «useful» suivant leur degré de proximité avec le cœur de l'activité de l'entreprise.

- l'activité contribue à la valeur perçue par le consommateur final (Hamel et Prahalad, 1990).

En bref, la présence de spécificité foncière conduit l'entreprise externalisatrice à vouloir se protéger d'une éventuelle rupture de prestation, aux conséquences néfastes pour toute son activité.

Proposition 1 : plus le degré de spécificité foncière est élevé, plus le contrat d'externalisation s'éloigne du contrat classique pour prendre la forme complexe d'un contrat de long terme.

b) La spécificité transactionnelle

Contrairement à la spécificité foncière, la spécificité transactionnelle est centrée sur la relation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire. La définition que nous retiendrons est directement inspirée de celle de Williamson, considérée comme ambiguë (Nooteboom, 1993) et insuffisante (Lohtia et al., 1994).

Une activité et la ressource qui la sous-tend sont caractérisées par un degré élevé de «spécificité transactionnelle» lorsque des investissements spécifiques importants ont été consentis. Dans le cas de l'externalisation, les investissements spécifiques physiques sont peu importants, car on se sépare de l'activité en l'externalisant. En revanche, des actifs spécifiques de type «business process» sont créés (Zaheer et Venkatraman, 1995). Ils comportent deux composantes :

- la spécificité des actifs humains (i.e. le degré auquel le personnel a dû développer des connaissances, une expérience et des qualités spécifiques pour traiter avec un prestataire donné)

- la spécificité des actifs procéduraux (i.e. le degré auquel les processus internes ont été adaptés pour correspondre aux exigences de la relation avec un prestataire donné).

La présence de spécificité transactionnelle conduit l'entreprise externalisatrice à vouloir se protéger d'une rupture de prestation pour ne pas perdre ces actifs.

Proposition 2 : plus le degré de spécificité transactionnelle est élevé, plus le contrat s'éloigne du contrat classique pour prendre la forme complexe d'un contrat de long terme.

c) L'incertitude interne

L'incertitude au sens de la théorie des coûts de transaction peut être qualifiée d'incertitude comportementale (Williamson, 1985). Nous la dénommerons incertitude de court terme ou incertitude interne. Il s'agit de «l'information impactedness» dans la théorie des coûts de transaction ou de la «sélection adverse» et de «l'aléa moral» dans la théorie de l'agence. Elle repose sur une asymétrie informationnelle. Par exemple, le prestataire peut disposer de meilleurs renseignements sur sa structure de coûts ; l'entreprise externalisatrice peut avoir des difficultés à mesurer avec précision la performance du prestataire ... En présence d'une forte incertitude interne, il est nécessaire pour l'entreprise externalisatrice de se protéger au maximum en insérant dans le contrat des clauses détaillées pour décourager l'opportunisme éventuel du prestataire. En outre, les mécanismes de suivi (ou «monitoring») du prestataire devront être très fins.

Proposition 3 : plus l'incertitude interne est forte, plus le contrat d'externalisation s'éloigne du contrat classique pour prendre la forme complexe d'un contrat de long terme.

d) La maturité

La maturité de l'activité externalisée est si importante qu'Earl (1996) a opposé le concept de «core» à celui de «commodity» (activité banalisée). Pour lui, seules les activités «commodity» peuvent être externalisées.

Deux phénomènes caractérisent le passage d'une activité au stade de «commodity» :

- le nombre des fournisseurs potentiels s'accroît (Chalos, 1996)
- la définition des besoins de l'entreprise externalisatrice et sa capacité de suivi de son prestataire augmentent. En effet, plus une activité se banalise et plus elle a de chances d'être bien maîtrisée par l'entreprise externalisatrice. Inversement : «une entreprise ne peut pas contrôler ce qu'elle ne comprend pas» (Lacity, Willcocks et Feeny, 1995). Dans les faits pourtant, les entreprises ont plutôt tendance à vouloir externaliser les activités qu'elles ne maîtrisent pas totalement en arguant que cela leur permettra d'intégrer l'expertise technologique qui leur manque (Lacity, Willcocks et Feeny, 1996), tout en éludant la question du suivi de leur prestataire.

Proposition 4 : plus la maturité de l'activité externalisée est forte, plus le contrat d'externalisation prend la forme simple d'un contrat de marché

e) Les «switching costs» et la dépendance

Les «switching costs» représentent la difficulté, le temps nécessaire et par extension les coûts que l'entreprise externalisatrice encourt lorsqu'elle change de prestataire ou réintègre l'activité qu'elle avait externalisée (d'après Anderson et Weitz, 1986). Porter (1980, p. 114) donne une liste des principaux facteurs qui contribuent à la formation des «switching costs» lors d'un changement de fournisseur : coût de modification de la structure de production, coût du test du nouveau produit pour être sûr qu'il est substituable à l'ancien, investissements dans la formation des employés, investissements dans des équipements nécessaires pour utiliser le nouveau produit, coût de la mise en place d'une nouvelle logistique et coûts psychiques de la rupture de la relation.

Les «switching costs» sont la résultante de la spécificité de l'activité externalisée. Leur analyse appelle quelques remarques :

- dans la plupart des cas, l'entreprise externalisatrice doit attendre d'y être confrontée pour avoir une idée précise de leur montant. Sinon, les informations les plus pertinentes proviennent des changements de prestataires qui ont eu lieu par le passé (Mudambi et Mudambi, 1995).
- les «switching costs» ne doivent pas être confondus avec les «sunk costs», coûts irrécouvrables qui sont perdus si la relation vient à être interrompue (coûts de recherche et de sélection du prestataire ...).
- Les «switching costs» sont dynamiques. Par exemple, le développement des technologies d'impression fait qu'il est aujourd'hui intéressant de reprendre en interne les activités d'impression alors que cela aurait été beaucoup plus coûteux il y a quelques années (Jennings, 1996).

Les «switching costs» matérialisent la dépendance envers un prestataire. Une méthode pour les réduire consiste alors à pouvoir faire appel à un autre prestataire à tout moment. Pour cela, il est nécessaire de répartir l'activité externalisée entre plusieurs prestataires de telle sorte qu'ils soient le plus interchangeables possible. C'est le concept de «parallel sourcing», utilisé par les constructeurs automobiles japonais (Richardson, 1993). Toutefois, l'activité externalisée peut-elle être scindée en un grand nombre de sous-activités et chacune d'entre elles sera-t-elle suffisamment importante pour motiver un prestataire ?

Proposition 5: plus l'activité externalisée présente de spécificité foncière, plus les switching costs augmentent

Proposition 6 : plus l'activité externalisée présente de spécificité transactionnelle, plus les switching costs augmentent

B) LES CARACTERISTIQUES DE LA FORME D'EXTERNALISATION

a) La question de la flexibilité

Comme on l'a vu plus haut, il existe une incertitude de court terme ou incertitude interne. L'incertitude de long terme ou incertitude externe est fonction des aléas de l'évolution réglementaire, de la demande, de la technologie ... Dans une optique de choix entre le marché et l'intégration verticale, Balakrishnan et Wernerfelt (1986) et Walker et Weber (1984) ont montré que plus l'incertitude technologique est importante, moins l'intégration verticale est recommandée. Par conséquent, il n'est pas surprenant que l'externalisation ait parfois pour motif d'éviter des investissements futurs coûteux dans une activité dont l'évolution est fortement teintée d'incertitude.

En revanche, une fois le contrat d'externalisation signé, l'objectif sera d'essayer d'éviter au maximum les renégociations, qui peuvent donner lieu à un comportement opportuniste du prestataire. Pour cela, le contrat devra «coller» au mieux à l'évolution de l'environnement.

Proposition 7 : plus l'incertitude externe est forte, plus le contrat d'externalisation comporte de clauses de flexibilité

Comme on l'a vu, les contrats d'externalisation tendent à être de longue durée. La flexibilité est alors une condition sine qua non pour leur pérennité car s'ils s'éloignent trop de la réalité, une clause de cas de force majeure provoquera une renégociation ou leur rupture. Une des clauses de flexibilité les plus classiques est la clause d'indexation. Les clauses de prix notamment en sont quasiment toujours pourvues. Joskow (1988, 1990) atteste de leur efficacité en constatant très peu de cas de ruptures de contrats et de renégociations, même en cas de changement important dans l'environnement (les deux chocs pétroliers en l'occurrence). Sous réserve qu'ils contiennent des clauses de flexibilité, des contrats peuvent donc être rédigés pour protéger des investissements spécifiques, même lorsque toutes les contingences ne sont pas prises en compte.

Proposition 8 : plus le contrat d'externalisation est de long terme, plus il comporte de clauses de flexibilité

Pour Crocker et Masten (1991) en revanche, l'augmentation de la durée du contrat favorise la présence de clauses de renégociation car les mécanismes «de flexibilité» s'avèrent insuffisants. La renégociation opportuniste peut-elle être évitée ?

b) Le partenariat

La vogue du terme «partenariat» d'externalisation tire son origine de l'expérience de Kodak, qui signa en 1989 avec IBM et DEC un contrat de 6 pages, qualifié de «gentleman's agreement» (Lacity et Hirschheim, 1993). Depuis, certains voient dans le partenariat une alternative au contrat ... C'est une idée fautive, car le partenariat repose sur un contrat et n'est autre qu'une forme de contrat relationnel.

Un contrat de partenariat d'externalisation se fonde sur deux éléments :

- une attitude coopérative et des intérêts partagés :

Aboutir à des rapports harmonieux entre les deux parties n'est pas évident a priori car l'objectif du prestataire est de facturer à son client le maximum d'activités non-incluses dans le contrat de base ! Une attitude coopérative passe donc par l'existence d'intérêts communs, matérialisés par le partage des risques et des bénéfices (Willcocks et Choi, 1995). Il sera alors possible de démentir l'affirmation selon laquelle : «Outsourcing vendors are not partners because the profit motive is not shared» (Lacity et Hirschheim, 1993).

- la présence de la confiance :

Dans le cadre de relations inter-entreprises, la confiance est un moyen de réduire

l'incertitude. Au fur et à mesure que la confiance se développe, les partenaires peuvent agir comme si le futur était plus sûr, en tablant sur leur absence d'opportunisme réciproque (Gulati, 1995). Rotter (1967), cité par Morgan et Hunt (1994) définit la confiance comme «le fait de s'attendre à ce que l'on puisse avoir confiance en la parole de l'autre». Lorsqu'elle cherche un partenaire, une entreprise externalisatrice va se référer à des signaux permettant d'évaluer la fiabilité de ses prestataires potentiels comme la réputation (Weigelt et Camerer, 1988), l'ouverture aux audits extérieurs (Barney et Hansen, 1994), les investissements spécifiques unilatéraux avant que les échanges aient effectivement lieu (Gulati, Khanna et Nohria, 1994). Toutefois, seule la durée de la relation permet l'émergence de confiance «processuelle». Pour reprendre les termes de Gulati (1995) : «familiarity breeds trust» («la familiarité mène à la confiance»).

L'augmentation de la durée du contrat incite le prestataire à ne pas se comporter de façon opportuniste. En effet, la durée d'engagement constitue pour lui une garantie de gains futurs (Baudry, 1991 et 1993). Il n'est alors pas étonnant que les investissements des fournisseurs tendent à croître avec la durée du contrat (Dyer et Ouchi, 1994). Ce résultat est classique dans la théorie des jeux (Hill, 1990 ; Gulati, Khanna et Nohria, 1994). S'il est plus intéressant d'agir de façon opportuniste que coopérative lorsque le nombre de «tours» est connu à l'avance, les deux joueurs ont intérêt à coopérer lorsque le jeu a une durée infinie. Ceci étant peu probable dans la réalité, le fournisseur peut être motivé par la perspective de voir son contrat renouvelé ou de recevoir un nouveau contrat (Richardson, 1993).

Proposition 9 : plus le contrat d'externalisation est de long terme, plus il est de type «contrat de partenariat»

c) Les liens entre le contrat et la confiance

La question du lien entre le contrat et la confiance oppose les économistes aux théoriciens des organisations. Pour les premiers, la confiance ne peut apparaître que dans les cas où les cocontractants érigent des mécanismes contractuels ou échangent des otages pour se protéger de la frange opportuniste de la population (Williamson, 1985). Pour les seconds, la plupart des cocontractants sont dignes de confiance et les investissements dans les structures de gouvernance sont exagérés (Barney et Hansen, 1994). La littérature socio-légale (Macaulay, 1963) va encore plus loin en avançant que l'introduction du droit est néfaste à l'établissement de relations de confiance.

La cohabitation du contrat et de la confiance est-elle alors possible ? D'une part, on a reproché à la littérature socio-légale de ne pas distinguer l'activation du droit de sa simple existence. En effet, dans des relations de long terme, le contrat n'est pas activé en permanence et peut simplement servir de mécanisme d'assurance (Lane et Bachmann, 1996). En outre, si les contrats sont souvent inefficaces pour assurer le fonctionnement d'une relation ambiguë et complexe, ils permettent de clarifier les bénéfices attendus et d'identifier les objectifs communs (Henderson, 1990). D'autre part, il semble exister une complémentarité entre le contrat et la confiance. Comme on l'a vu, les contrats sont condamnés à rester incomplets. En revanche, tout ce qui n'est pas spécifié peut être inclus dans un contrat psychologique (Ring et Van de Ven, 1994, p. 105). Le contrat a donc deux faces : une face formelle (ou légale) et une face informelle (ou relationnelle). Si une trop grande formalisation mène aux conflits et à la méfiance, un manque de formalisation

conduit à une situation trop floue et à l'échec.

La présence de confiance permet de faire baisser les coûts de la contractualisation de deux manières :

- au fur et à mesure que le contrat est respecté, la part de la confiance s'accroît au détriment de celle des contraintes légales de «monitoring».
- si l'on fait confiance à son partenaire d'emblée, il devient possible d'économiser sur le coût de rédaction de clauses du contrat (en rédigeant un contrat plus succinct). Toutefois, reconnaître un partenaire digne de confiance pose problème. Comme le notent Koenig et Van Wijk (1992), il n'existe que trois possibilités : une connaissance de première main (l'expérience), une connaissance de seconde main (la réputation) ou une absence de connaissances (un pari).

Proposition 10 : plus il y a de confiance dans le cadre d'un contrat de partenariat, plus les coûts de contractualisation diminuent

CONCLUSION

Il manque un cadre conceptuel solide pour appréhender l'externalisation en tant que forme organisationnelle. Ce travail visait à essayer de combler cette lacune, en partant de la théorie des coûts de transaction et en l'enrichissant par des apports de la théorie de la ressource, de la littérature sur les contrats de long terme et des contrats relationnels. On a alors pu voir le rôle central joué par la spécificité, à la fois foncière et transactionnelle, dans la structuration de l'externalisation. Deux autres éléments particulièrement importants sont la durée du contrat et la présence ou l'absence de la confiance.

L'étape suivante consiste maintenant à tester les propositions à l'aide d'une étude empirique. La démarche que nous suivrons sera de collecter des informations les plus précises possibles sur un échantillon de contrats d'externalisation, de préférence multi-activités et multinational. La mise en œuvre d'une telle étude empirique pose des difficultés de repérage des opérations d'externalisation. La seule solution possible semble être de parcourir la presse économique et professionnelle à la recherche d'opérations en cours.

Le projet d'investigation empirique est donc l'étude de l'externalisation comme une forme organisationnelle hybride, reposant sur un contrat de long terme. Il sera donc nécessaire de définir très précisément ce que l'on entend par « clauses de flexibilité » ou « contrat de long terme complexe ». Nous nous proposons donc d'étudier les clauses contractuelles suivantes :

- durée du contrat (années)
- clauses de type « gestion de la relation avec le prestataire »
- clauses de type « adaptation du contrat à l'environnement »
- clauses de type « évolution des prix »
- clauses de type « sortie du contrat »

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*, vol. 23, No1, 23-29
- Akerlof, G. (1970), «The market for «lemons» : quality uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500
- Alchian, A. et S. Woodward (1988), «The firm is dead : long live the firm - a review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism», *Journal of Economic Literature*, vol. XXVI, 65-79
- Alexander, M. et D. Young (1996), «Strategic outsourcing», *Long Range Planning*, vol. 29, 116-119
- Amit, R. et P. Schoemaker (1993), «Strategic assets and organisational rent», *Strategic Management Journal*, vol.14, 33-46
- Anderson, E. et B. Weitz (1986), «Make or buy decisions : vertical integration and market productivity», *Sloan Management Review*, Spring, 3-19
- Argyres, N. (1996), «Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions», *Strategic Management Journal*, vol. 17, 129-150
- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), «Technical change, competition and vertical integration», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 347-359
- Barney, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 99-120
- Barney, J. et M. Hansen (1994), «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*, 175-190
- Barreyre, P. Y. (1992), «La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition», in J.P. Helfer et J. Orsoni, *Encyclopédie du Management*, Vuibert
- Barreyre, P. Y. (1988), «The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 507-520
- Baudry, B. (1993), «Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations», *Revue d'Economie Industrielle*, 66, 51-68
- Baudry, B. (1991), «Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction», *Revue d'Economie Industrielle*, 56, 47-57
- Bethel, J. (1991), «To make or to buy : the outsourcing decision», Working paper Suffolk University
- Black, J. et K. Boal (1994), «Strategic resources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol.15, 131-148
- Bowersox, D. (1990), «The strategic benefits of logistics alliances», *Harvard Business Review*, July-August, 36-45
- Brousseau, E. (1993), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, 368 pages
- Chalos, P. (1995), «Costing, control and strategic analysis in outsourcing decisions», *Journal of Cost Management*, Winter, 31-37
- Coeurderoy, R. et B. Quélin (1994), «L'économie des coûts de transation : un bilan des études empiriques», *Cahiers de Recherche du Groupe HEC*, 108 pages
- Conner, K. (1991), «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics : do we have a new theory of the firm ?», *Journal of Management*, vol. 17, 121-154
- Crocker, K. et S. Masten, (1991), «Pretia ex machina ? Prices and process in long-term contracts», *Journal of Law and Economics*, XXXIV (1), 69-99
- Crocker, K. et S. Masten (1988), «Mitigating contractual hazards : unilateral options and contract length», *Rand Journal of Economics*, 19, 327-343
- Dyer, J. et W. Ouchi (1993), «Japanese-style partnerships : giving companies a competitive edge», *Sloan Management Review*, 34, 51-63
- Earl, M. (1996), «The risks of outsourcing IT», *Sloan Management Review*, Spring, 26-32
- Freeman, S. et K. Cameron (1993), «Organizational downsizing : a convergence and reorientation framework», *Organization Science*, 4, 1, 10-29

Garrette, B. et P. Dussauge (1995), «Les stratégies d'alliance», Les Editions d'Organisation, 285 pages

Goldberg, V. et J. Erickson (1987), «Quantity and price adjustment in long-term contracts : a case study of petroleum coke», *Journal of Law and Economics*, XXX (2), 369-398

Grant, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, No 3, 114-135

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

Gulati, R., T Khana et N. Nohria (1994), «Unilateral commitments and the importance of process in alliances», *Sloan Management Review*, 35, 3, 61-69

Hamel, G. et C.K. Prahalad (1994), «Competing for the future», *Harvard Business Review*, July-August, 122-128

Heide, J. et G. John (1992), «Do norms matter in marketing relationships ?», *Journal of Marketing*, 56, 23-44

Heide, J. et G. John (1990), «Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint-action in buyer-supplier relationships», *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36

Henderson, J. (1990), «Plugging into strategic partnership : the critical IS connection», *Sloan Management Review*, Spring, 7-18

Hendry, J. (1995), «Culture, community and networks : the hidden costs of outsourcing», *European Management Journal*, vol 13, 193-200

Hennart, J. F. (1988), «A transaction cost theory of equity joint ventures», *Strategic Management Review*, 9, 361-374

Hill, C. (1990), «Cooperation, opportunism and the invisible hand : implications for transaction cost theory», *Academy of Management Review*, 15, 500-513

Huber, R. (1993), «How Continental Bank outsourced its «crown jewels», *Harvard Business Review*, January-February, 121-129

Jennings, D. (1996), «Outsourcing opportunities for financial services», *Long Range Planning*, 29, 3, 393-404

Joskow, P. (1988), «The performance of long-term contracts: further evidence from coal markets», *Rand Journal of Economics*, 21, 2, 251-273

Joskow, P. (1988), «Price adjustment in long-term contracts : the case of coal», *Journal of Law and Economics*, 31, 47-83

Joskow, P. (1990), «Asset specificity and the structure of critical relationships : empirical evidence», *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 1, 95-117

Joskow, P. (1987), «Contract duration and relationship-specific investments : empirical evidence from coal markets», *American Economic Review*, 77, 1, 168-186

Joskow, P. (1985), «Vertical integration and long-term contracts : the case of coal-burning electric generating plants», *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 1, 33-79

Kets de Vries, M. et K. Balazs (1996), «The human size of downsizing», *European Management Journal*, vol.14, No2, 111-120

Koenig, C. et G. Van Wijk (1992), «Alliances interentreprises : le rôle de la confiance», in *Perspectives en Management Stratégique* (A. Noël et P. Dussauge ed.)

Kogut, B. (1988), «Joint ventures : theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, 9, 319-332

Lacity, M. et R. Hirschheim (1993), «The information systems outsourcing bandwagon», *Sloan Management Review*, Fall, 73-86

Lacity, M., L. Willcocks et D. Feeny (1996), «The value of selective IT outsourcing», *Sloan Management Review*, Spring, 13-25

Lacity, M., L. Willcocks et D. Feeny (1995), «IT outsourcing : maximize flexibility and control», *Harvard Business Review*, May-June, 84-93

Lane, C. et R. Bachmann (1996), «The social constitution of trust : supplier relations in Britain and Germany», *Organization Studies*, 17, 3, 365-395

Lohtia, R., C. Brooks et R. Krapfel (1994), «What constitutes a transaction specific asset ? An examination of the dimensions and types», *Journal of Business Research*, 30, 261-270

Logistique et Management (1996), «Chaîne logistique globale : l'externalisation en marche ? Etude sur l'externalisation de la chaîne logistique globale dans les entreprises industrielles en France», 4, 1, 3-13

McFarlan et R. Nolan (1995), «How to manage an IT outsourcing alliance», *Sloan Management Review*, hiver, 9-22

Macauley, S. (1963), «Non-contractual relations in business», *American Sociological Review*, 28, 55-70

Macneil, I. (1978), «Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and

relational contract law», *Northwestern University Law Review*, 72, 6, 854-905

Macneil, I. (1980), «The new social contract», New Haven, CT, Yale University Press

Mahoney, J. T. et J. R. Pandian (1992), «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, 363-380

Martinsons, M. (1993), «Outsourcing information systems : a strategic partnership with risks», *Long Range Planning*, vol.26, No3, 18-25

Masten, S. et K. Crocker (1985), «Efficient adaptation in long-term contracts : take or pay provisions for natural gas», *American Economic Review*, 75 (5), 1083-1098

Morgan, R. et S. Hunt (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, 58, 20-38

Mothe, C. (1996), «L'appropriation des résultats au sein de consortai en recherche et développement», Thèse de gestion, Université Paris X Nanterre

Mudambi, R. et S. McDowell Mudambi (1995), «From transaction cost economics to relationship marketing : a model of buyer-supplier relations», *International Business Review*, 4, 4, 419-433

Mulherin, J. (1986), «Complexity in long-term contracts : an analysis of natural gas contractual provisions», *Journal of Law, Economics and Organization*, 2 (1), 105-117

Nelson R. et S. Winter (1982), «An evolutionary theory of economic change», Harvard University Press, Cambridge, MA

Nooteboom, B. (1993), «Research note : an analysis of specificity in transaction cost economics», *Organization Studies*, 14/3, 443-451

Palay, T. (1984), «Comparative institutional economics : the governance of rail freight contracting», *Journal of Legal Studies*, XII (2), 265-287

Penrose, E. (1959), «The theory of the growth of the firm», John Wiley

Pfeffer, J. et G. Salancik (1978), «The external control of organizations, a resource dependence perspective», Harper & Row

Porter, M. (1980), «Competitive strategy», Mcmillan Publishing Company

Prahalad, C.K. and G. Hamel (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, May-June, 79-91

Quélin, B. (1996), «Coopération inter-entreprises et création de ressources», in Les coopérations inter-entreprises, G.D.R. en Economie Industrielle - no20 - CNRS

Quinn, J., T. Doorley et P. Paquette (1990), «Technology in services : rethinking strategic focus», *Sloan Management Review*, Winter, 79-87

Quinn, J. et F. Hilmer (1994), «Strategic outsourcing», *Sloan Management Review*, Summer, 43-55

Richardson, J. (1993), «Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry», *Strategic Management Journal*, 14, 339-350

Ring, P. et A. Van de Ven (1994), «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships», *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-118

Ring, P. et A. Van de Ven (1992), «Structuring cooperative relationships between organizations», *Strategic Management Journal*, 13, 483-498

Teng, J., M. J. Cheon et V. Grover (1995), «Decisions to outsource systems functions : testing a strategy-theoretic discrepancy model», *Decision Science*, vol. 26, 75-103

Vollman, T. et M. Brazas (1993), «Downsizing», *European Management Journal*, vol. 11, No 1, 18-29

Walker, G. et D. Weber (1984), «A transaction cost approach to make-or-buy decision», *Administrative Science Quarterly*, September, 137-391

Walker, G. et L. Poppo (1991), «Profit centers, single-source suppliers and transaction costs», *Administrative Science Quarterly*, 36, 66-87

Weigelt, K. et C. Camerer (1988), «Reputation and corporate strategy : a review of recent theory and applications», *Strategic Management Journal*, 9, 443-454

Wernerfelt, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180

Willcocks, L. et C. J. Choi (1995), «Co-operative partnership and 'total' IT outsourcing : from contractual obligation to strategic alliance», *European Management Journal*, vol 13, 67-78

Willcocks, L., G. Fitzgerald G. et D. Feeny (1995), «Outsourcing IT : the strategic implications», *Long Range Planning*, vol. 28, no 5, 59-70

Williamson, O. E. (1991), «Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives»,

Administrative Science Quarterly, 36, 269-296

Williamson, O. E. (1985), «The economic institutions of capitalism», New York ; Free Press

Williamson, O. E. (1975), *Market and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press

Zaheer, A. et N. Venkatraman (1995), «Relational governance as an interorganizational strategy : an empirical test of the role of trust in economic exchange», *Strategic Management Journal*, 16, 373-392