

**PERFORMANCE ET COMPETENCES : LES LIMITES DE L'ANALYSE
DE L'OUTSOURCING PAR LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION**

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 : outsourcing, théorie des coûts de transaction, théorie de la ressource

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

PERFORMANCE ET COMPETENCES : LES LIMITES DE L'ANALYSE DE L'OUTSOURCING PAR LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION

Introduction

L'outsourcing (ou externalisation) peut être défini comme le fait de confier à un prestataire extérieur une activité réalisée en interne. Le phénomène n'est pas nouveau car le problème de l'arbitrage entre les ressources internes et externes s'est toujours posé. Il connaît toutefois aujourd'hui un essor particulier. En effet, dans un contexte de politiques de réduction des coûts et de rationalisation des entreprises, les questions de la performance, de l'évolutivité et de la pérennité des activités intégrées par les entreprises remettent en question la logique patrimoniale longtemps dominante. En un mot, de nombreuses entreprises prennent conscience qu'elles ont dépassé la taille optimale et la phase d'externalisation actuelle succède à une phase d'intégration trop hâtive. Toutefois il n'est pas à exclure qu'un retour de balancier conduise à une vague de réintégration des activités qui sont externalisées aujourd'hui.

La particularité de la vague actuelle d'outsourcing est qu'elle touche un nombre toujours croissant d'activités de support de la chaîne de valeur. Si les fonctions de support « basiques » comme le nettoyage, le gardiennage, la restauration ou le jardinage sont externalisées depuis longtemps, on constate depuis le début des années quatre-vingt-dix la multiplication des contrats d'outsourcing portant sur des fonctions critiques pour les entreprises et proches du cœur de leur activité (informatique, logistique, télécommunications ...). Parmi les précurseurs de cette nouvelle forme d'externalisation, on trouve par exemple Eastman Kodak (McFarlan et Nolan, 1995) et la banque Continental (Huber, 1993), qui ont été parmi les premiers à externaliser la totalité de leur informatique. Le passage de l'externalisation des activités de service basiques à celle des activités de service cruciales pour le fonctionnement de l'entreprise est donc aujourd'hui consommé : « Aujourd'hui, l'outsourcing de certaines activités fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Historiquement, les prestataires se sont généralement concentrés sur les activités de production ou les activités annexes comme les services légaux ou de voyage » (traduit de Behara et al., 1995, p. 46). La figure ci-dessous permet de représenter l'essor de l'outsourcing à travers les différentes fonctions de la chaîne de valeur et au cours du temps.

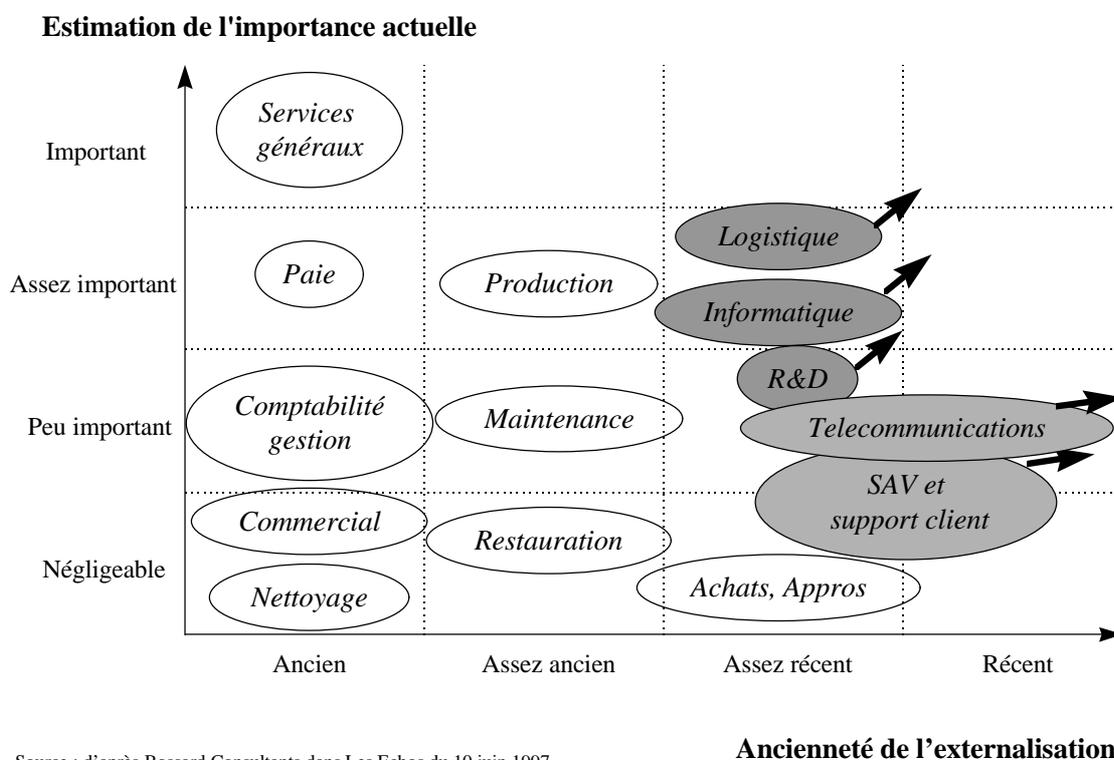


Figure 1 : l'évolution de l'externalisation des activités de support de la chaîne de valeur

Dans cette proposition de communication, nous commencerons par présenter la façon dont la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, et 1985) peut être utilisée pour traiter la problématique de l'outsourcing. Nous verrons ensuite que l'approche williamsonienne présente une limite : la non-prise en compte de la performance. Cette limite est particulièrement ennuyeuse pour étudier la problématique de l'outsourcing. En effet, un grand nombre de décisions d'externalisation ont pour objectif de pallier une performance insuffisante des services internes. Envisager l'outsourcing comme moyen de combler un écart de performance par rapport au meilleur prestataire du marché nous permettra de comprendre pourquoi certaines entreprises n'hésitent pas à externaliser des activités fortement spécifiques ... en dépit des prédictions de la théorie des coûts de transaction. En poussant le raisonnement plus loin, l'outsourcing peut également être conçu comme un moyen de combler un écart de ressources et de compétences. Nous pensons toutefois qu'il s'agit d'une erreur.

1) Définition de l'outsourcing

L'outsourcing peut être défini de deux manières très différentes. Certains auteurs comme Fréry (1995 et 1996) ou Teng, Cheon et Grover (1995) y voient le fait de recourir à un fournisseur extérieur plutôt que de réaliser une activité en interne. Il s'agit alors de simple sous-traitance, semblable à celle que pratiquent les entreprises « modulaires » comme Benetton (cf. Fréry, 1996).

La problématique de l'outsourcing s'apparente alors à celle du « make or buy » (cf. Walker et Weber, 1984, ou Walker et Poppo, 1991). L'intérêt de travaux spécifiques s'avère limité.

L'outsourcing peut également être défini de façon beaucoup plus restreinte. Lacity et Hirschheim (1993) définissent l'outsourcing de la façon suivante : «L'outsourcing, dans sa forme la plus basique peut être entendu comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne ... L'outsourcing se caractérise aujourd'hui par un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire, qui devient également responsable des pertes et profits » (traduit de Lacity et Hirschheim, 1993, p. 74). Cette définition souligne bien les deux grandes originalités de la problématique de l'outsourcing par rapport à celle de la sous-traitance (qui est beaucoup plus générale) :

- une fonction doit obligatoirement avoir fait partie de l'entreprise pour prétendre pouvoir être externalisée.
- l'outsourcing s'accompagne souvent d'un transfert d'équipements et de personnel vers le prestataire.

Malgré le transfert d'hommes et de matériel, l'outsourcing doit être distingué de la cession ou du désinvestissement (Vollman et Brazas, 1995). En effet, même si une activité est externalisée, elle reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Les liens avec le prestataire doivent être très étroits alors que dans le cas de la cession les liens avec l'activité cédée sont irrémédiablement coupés. Il ne s'agit pas non plus de « downsizing », méthode générique qui consiste à accroître 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).

2) La littérature managériale sur l'outsourcing

Jusqu'à ce jour, la problématique de l'outsourcing a surtout attiré l'attention de la littérature managériale. Les raisons du manque d'intérêt de la littérature académique pour l'outsourcing résultent à notre avis d'un malentendu. Une opinion répandue consiste à croire que l'outsourcing n'est qu'un cas particulier de la problématique du « faire ou faire faire », traitée depuis longtemps par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 et 1985). Cette idée a été renforcée par le fait que la plupart des articles managériaux font appel (de façon implicite ou explicite) à des concepts issus de la théorie des coûts de transaction.

Le premier apport de la littérature managériale sur l'outsourcing est de bien mettre en valeur ses avantages et ses inconvénients (voir par exemple Huber (1993), Cross (1995), Martinsons (1993), Lacity et Hirschheim (1993), Lacity, Willcocks et Feeny (1995), Earl (1996), Willcocks et Choi (1995), Lacity, Willcocks et Feeny (1996)). Si l'on résume les différentes études disponibles, il ressort que l'outsourcing présente trois grands avantages. Il permet : (1) des économies des coûts ; (2) la concentration sur le cœur du métier ; (3) l'accès à l'expertise (notamment technologique) des prestataires. A l'inverse, l'outsourcing présente deux grandes limites : (1) une perte d'information et de savoir-faire au niveau de l'activité externalisée ; (2) la création d'un lien de dépendance envers le prestataire.

Le deuxième apport de la littérature managériale est la mise au point de « modèles d'externalisation ». En effet, la question centrale dans la littérature managériale est : faut-il externaliser ? Le modèle le plus satisfaisant est celui de Quinn et Hilmer (1994), qui intègre des

éléments issus de la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. D'après ces auteurs, la décision d'externalisation doit obéir aux deux règles suivantes :

- 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.
- 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. Ce deuxième volet est centré sur la théorie des coûts de transaction.

3) L'approche par la théorie des coûts de transaction

3.1) Théorie des coûts de transaction et décision d'externalisation

Le cadre théorique le plus adapté pour traiter le phénomène de l'externalisation est la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1996). En effet, il s'agit de l'approche théorique la plus aboutie sur la question de la frontière de la firme et du « faire ou faire faire ». Elle repose sur des hypothèses claires ainsi que sur des concepts bien définis et clairement articulés entre eux. En outre, de nombreux travaux empiriques ont permis de la valider¹.

La théorie des coûts de transaction s'attache à déterminer la façon dont chaque transaction doit être organisée (à l'intérieur de la firme, sur le marché ou à l'aide d'une « forme hybride » comme le contrat de long terme). D'après Williamson, chaque activité doit être analysée en fonction de ses coûts totaux, qui incluent les coûts de production et les coûts de transaction. Les premiers dépendent largement de la technologie et des effets d'échelle. Les seconds sont de deux types : les coûts ex ante (i.e. recherche de partenaire et établissement du contrat) et ex post (i.e. management et de suivi du contrat signé). La meilleure structure de gouvernance est celle qui permet de minimiser la somme des coûts de production et de transaction, compte tenu de l'environnement (nombre de fournisseurs, degré d'incertitude ...) et du comportement des agents économiques (hypothèses de rationalité limitée et de d'opportunisme des agents). Il faut également noter que Williamson reste dans la droite lignée de Coase et étudie la firme à travers le prisme du marché. Si l'utilisation du marché n'occasionnait pas de coûts, la firme n'existerait pas. La justification de l'existence de la firme est la défaillance du marché. L'intégration verticale est l'ultime recours, à n'utiliser que pour réduire les coûts de transaction lorsqu'ils deviennent prohibitifs.

Le niveau de ces coûts est déterminé par les « attributs des transactions ». Ces attributs sont au nombre de quatre : la spécificité des actifs, l'incertitude, la fréquence et la facilité d'évaluation du fournisseur. Williamson accorde à la spécificité des actifs une place particulière. Il s'agit selon

¹ On peut toutefois noter que la question de la frontière de la firme a déjà été traitée avant Williamson. Barreyre a notamment développé le concept d'impartition dès la fin des années 1960 : « Il y a impartition lorsqu'une entreprise, placée devant le choix du « faire ou faire faire » opte pour le second terme de l'alternative et délègue à une firme partenaire une partie de son système global d'activités » (Barreyre, 1989, citant Le Petit Larousse Illustré, édition 1989).

lui de l'attribut sur lequel repose la plus grande partie du pouvoir prédictif de la théorie des coûts de transaction (« the big locomotive », Williamson, 1985, p. 56). Un actif est qualifié de spécifique lorsqu'il a été développé ou adapté pour une activité précise. L'avantage de la spécificité est une plus grande efficacité que celle des actifs non-spécifiques (i.e. génériques). En revanche, plus un actif est spécifique, plus il est difficile à redéployer vers un usage alternatif sans perte de valeur productive. La théorie des coûts de transaction prescrit d'internaliser les actifs fortement spécifiques. Par analogie, on déduit que seuls les actifs faiblement spécifiques peuvent être externalisés. Deux types de spécificités sont plus particulièrement importantes dans le cadre de l'outsourcing : la spécificité des actifs physiques et la spécificité des ressources humaines.

Le concept de spécificité physique renvoie à l'adaptation des équipements aux besoins précis des entreprises (cf. par exemple un système informatique spécialement développé pour les besoins idiosyncrasiques d'une entreprise). Plus un actif physique est spécifique, moins il est souhaitable de l'externaliser. En effet, le risque que le prestataire profite de la dépendance de son client pour adopter un comportement opportuniste (hausse des coûts ou baisse de la qualité) est élevé. Il faut toutefois noter que dans certains domaines comme l'informatique, la standardisation et la « portabilité » des équipements augmente : « The specificity of hardware assets is generally low, because of widespread standards for both equipment and operating systems. This creates a situation in which suppliers have little to learn about the idiosyncrasies of a firm. They can avoid human and physical asset specificity » (Aubert, Rivard et Patry, 1996, p. 57). De ce fait, il est de moins en moins nécessaire de disposer d'équipements spécifiques et l'externalisation s'en trouve facilitée.

Lorsqu'une activité est menée à l'intérieur d'une entreprise pendant une longue période, le personnel développe un savoir-faire et des compétences propres à l'entreprise. Les actifs humains sont alors qualifiés de spécifiques. Cette spécificité (matérialisée par le fait que le personnel en place est difficile à remplacer) rend l'externalisation dangereuse. En effet, si un prestataire prend le contrôle d'actifs spécifiques, il peut profiter de la dépendance de son client pour adopter un comportement opportuniste. Il est important de remarquer que la spécificité des actifs humains ne dépend pas du niveau de qualification. Un employé peut être très qualifié mais facile à remplacer. En revanche, un employé peut être faiblement qualifié mais difficile à remplacer car il maîtrise parfaitement le fonctionnement d'une activité idiosyncrasique à une entreprise donnée. Aubert, Rivard et Patry (1996) citent l'exemple du Ministère de la Justice du Québec, pour lequel un grand nombre de postes dans l'informatique (même ceux impliquant le simple traitement de données) nécessitent une connaissance précise de la loi en vigueur. Plus la spécificité des actifs humains est élevée, moins l'externalisation est souhaitable.

Les trois autres attributs de la théorie des coûts de transaction doivent également être pris en compte dans le cadre de la décision d'externalisation. Selon la théorie des coûts de transaction : plus il y a d'incertitude, plus l'intégration verticale est recommandée. On peut en déduire que lorsqu'il existe une forte incertitude (notamment au niveau du comportement du prestataire), l'externalisation n'est pas recommandée. L'incertitude technologique produit quant à elle un effet inverse (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986) : plus la technologie qui sous-tend une activité est incertaine, plus il est recommandé de recourir au marché pour ne pas accumuler d'actifs qui risquent de devenir rapidement obsolètes. La fréquence est déterminée par le nombre de transactions entre les deux parties ou comme l'intensité d'usage d'un service car dans le cas d'activités de services où la prestation est continue (Nam et al., 1995). La prescription de la théorie

des coûts de transaction est que seules les transactions très fréquentes peuvent être internalisées. A priori, il est donc souhaitable d'externaliser les transactions peu fréquentes. La question de la facilité d'évaluation du fournisseur est introduite comme attribut des transactions par Williamson en 1991, sous la dénomination « ambiguïté de la performance ». La règle de décision est que plus la performance d'un prestataire est difficile à mesurer, plus il est recommandé d'internaliser la transaction. Par extension, l'externalisation n'est possible que lorsque l'entreprise externalisatrice a une bonne connaissance du fonctionnement et des performances de l'activité cédée et qu'il lui est facile d'évaluer son prestataire.

3.2) Théorie des coûts de transaction et gestion de la relation avec le prestataire d'externalisation

La grande force de la théorie des coûts de transaction est de traiter simultanément les deux questions qui se trouvent au cœur de la problématique de l'outsourcing :

- d'une part elle permet de décider si l'outsourcing est souhaitable. Par simple analogie avec le raisonnement « standard » (qui traite plus particulièrement la question de l'intégration verticale), la théorie des coûts de transaction prescrit la dé-intégration verticale lorsque : (1) les transactions portent sur des actifs peu spécifiques ; (2 et 3) l'incertitude est faible et la performance du prestataire facile à évaluer ; (4) la fréquence des échanges est faible
- d'autre part, elle permet de déterminer la structure de gouvernance optimale. En effet, la théorie des coûts de transaction montre qu'il existe une forme de gouvernance adaptée à chaque type d'externalisation. Au-delà d'un certain niveau de spécificité, l'externalisation n'est pas souhaitable. En deçà de ce seuil, l'externalisation est possible, même si les risques et le coût de la structure de suivi sont parfois élevés. Idem pour l'incertitude et l'ambiguïté de la performance. La fréquence joue un rôle un peu à part. Toutes choses égales par ailleurs, une fréquence élevée rend possible le recours à une forme de gouvernance comme la hiérarchie ou le contrat relationnel.

D'après la théorie des coûts de transaction, trois grands types de contrats peuvent être utilisés pour gérer une opération d'externalisation : le contrat classique (de marché), le contrat néoclassique (de long terme) et le contrat relationnel. En faisant cette distinction, Williamson s'appuie en fait sur les travaux de Macneil (1974, 1978), qui distinguent trois types de contrats génériques : le contrat classique, le contrat néoclassique et le contrat relationnel.

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

Source : d'après Macneil (1974, 1978)

Figure 2 : les différents types de contrats chez Williamson

La figure ci-dessous résume l'apport de la théorie des coûts de transaction aux questions de la gestion et de la décision d'externalisation (d'après Lacity et Willcocks, 1995).

		Spécificité des actifs		
		Faible	Forte	
Incertitude et problèmes de mesure	Faibles	Contrat classique (de marché)	Contrat néo-classique (de long terme)	
	Forts		Contrat relationnel	Internalisation
			Occasionnelle	Récurrence
		Fréquence		

Source : d'après Williamson (1985)

Figure 3 : théorie des coûts de transaction, décision et gestion d'une opération d'externalisation

Quatre grands cas doivent être distingués. Le premier relève de l'internalisation, les trois autres de l'externalisation :

- Premier cas : internalisation. Les structures de gouvernance hiérarchiques permettent de réaliser des économies d'échelle équivalentes à celles des prestataires car les actifs sont spécifiques à chaque utilisateur. Elles sont préférées à l'outsourcing car ce dernier repose sur des arrangements contractuels complexes (et donc coûteux en termes de coûts de transaction).
- Deuxième cas : externalisation avec contrat classique. Lorsque des actifs non spécifiques sont engagés, le recours au marché permet de réaliser des économies d'échelle (et donc de coûts de production). Les coûts de transaction sont minimales car la surveillance du fournisseur n'est pas nécessaire. Les contrats classiques ou standards sont alors suffisants pour mitiger l'opportunisme des fournisseurs.
- Troisième cas : externalisation avec contrat néoclassique. Les structures de gouvernance hiérarchiques ne permettent pas de bénéficier d'économies d'échelle pour les transactions occasionnelles. D'où un avantage au marché en termes de d'économies d'échelle. Les contrats néoclassiques permettent de minimiser les coûts de transaction lorsque toutes les contingences prévisibles sont spécifiées et que l'impact des contingences non prévues est minimisé par le

recours à l'arbitrage d'un tiers. Le contrat est en outre systématiquement utilisé comme référence dans la gestion de la transaction.

- Quatrième cas : les contrats relationnels. Le marché permet de bénéficier d'économies d'échelles (et donc de coûts de production) pour la partie « standard » de la transaction. Les contrats relationnels, dans lesquels les obligations mutuelles des deux parties sont clairement précisées, permettent de minimiser les coûts de transaction car les deux parties ont un intérêt au maintien de la relation - le client évite les ruptures de prestation et le fournisseur bénéficie d'un flux de revenus ininterrompu.

4) Les limites de l'approche par la théorie des coûts de transaction : performance et compétences

La théorie des coûts de transaction présente des limites pour l'étude de l'outsourcing. Comme l'a souligné un évaluateur anonyme de cette communication, l'unité d'analyse de l'outsourcing peut être entendue comme une relation durable co-construite entre un certain nombre de partenaires et non comme une simple succession de transaction. La théorie de l'agence pourrait alors contribuer à enrichir l'analyse – statique - de la théorie des coûts de transaction.

4.1) Outsourcing et « performance gap »

Pour les économistes et notamment les tenants de la théorie des coûts de transaction, l'efficacité et la réduction des coûts sont au cœur de l'activité des entreprises : « Economy is the best strategy. That is the central and unchanging message of the TCE perspective », Williamson, 1991b, p. 76). Comme on l'a vu, deux grands types de coûts doivent être considérés : les coûts de transaction et les coûts de production. Le principal avantage de l'outsourcing est qu'il peut permettre à une entreprise intégrée de réduire ses coûts de production. En effet, lorsque les actifs ne sont pas spécifiques, les fournisseurs spécialisés obtiennent des coûts de production inférieurs à ceux d'une entreprise généraliste en travaillant pour de nombreux clients (i.e. phénomène de mutualisation de la production). On pourrait objecter à ce raisonnement que n'importe quelle entreprise peut travailler pour l'ensemble du marché et bénéficier de coûts de production réduits. En d'autres termes, il suffirait à une entreprise de produire autant que le fournisseur le plus important pour bénéficier des mêmes économies d'échelle. Toutefois, produire autant que le plus grand fournisseur du marché impose de produire également pour ses concurrents directs, ce qui est source de coûts de transaction importants. En d'autres termes, la question des coûts de production peut être ramenée à une question d'échelle ... et donc de coûts de transaction ! (Argyres, 1996).

La théorie des coûts de transaction se focalise donc sur le seul aspect de réduction des coûts (de transaction et de production). Or, comme le montrent les études empiriques, l'outsourcing peut aussi être interprété comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur prestataire du marché. Le point focal n'est plus la réduction des coûts de transaction ou de production mais l'augmentation de la performance, parfois en dépit des risques encourus : « Obstacles in the acquisition of technology or more generally the resources required for production can decide the issue whether to make or buy, perhaps very much regardless of risks of opportunism or specificity of assets » (Nooteboom, 1993, p. 291). On retrouve alors la logique de la théorie de la ressource (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Grant, 1991). La théorie de la ressource privilégie la question de la constitution du fonds de ressources par rapport à l'analyse de l'efficacité des choix

organisationnels. Dérivée de l'économie évolutionniste, elle constate que les firmes encourent trois difficultés pour constituer un fonds de ressources : (1) la durée et la complexité du processus (Dierickx et Cool, 1989), (2) l'absence de marché pour certaines ressources et (3) le coût induit par la constitution des ressources car il capitalise les rentes attachées à ces actifs (Quélin, 1996). La dissatisfaction avec les ressources internes couplée à la difficulté d'accumulation des ressources permet d'expliquer pourquoi certaines entreprises externalisent des activités fortement spécifiques, contrairement à ce que prescrit la théorie des coûts de transaction. En effet, les activités spécifiques : (1) sont peu sensibles aux économies d'échelle ; (2) font courir un risque important d'opportunisme de la part du prestataire. A titre d'illustration dans les activités de production, on peut citer l'exemple de General Motors qui externalise la production du moteur à haute performance de la Corvette (Chevrolet) à Mercury Marine (Bettis et al., 1992). Dans le domaine des activités de support de la chaîne de valeur, on peut citer l'externalisation des réseaux de télécommunications par Dun & Bradstreet ou l'externalisation de la fonction logistique par La Redoute.

L'outsourcing peut donc être interprété comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur fournisseur du marché (« performance gap »). L'objectif de l'externalisation est alors d'accroître la performance, même si cela induit un accroissement des coûts de transaction, voire de production. Cette hypothèse a été validée dans le cas de l'externalisation de l'informatique par Teng, Cheon et Grover (1995). Sur un échantillon de 188 opérations informatiques, ces auteurs ont montré que plus l'écart entre le niveau de performance réel et le niveau de performance désiré est important, plus l'externalisation est probable (« La décision d'externaliser semble reposer sur deux critères : (1) l'insuffisance de la performance des ressources et (2) l'amélioration significative de la performance par un prestataire », traduit de Teng, Cheon et Grover, 1995, p. 78). Ce travail reste pourtant peu théorique et le lien avec la théorie des coûts de transaction n'est pas effectué par les auteurs.

4.2) Outsourcing et « competence gap »

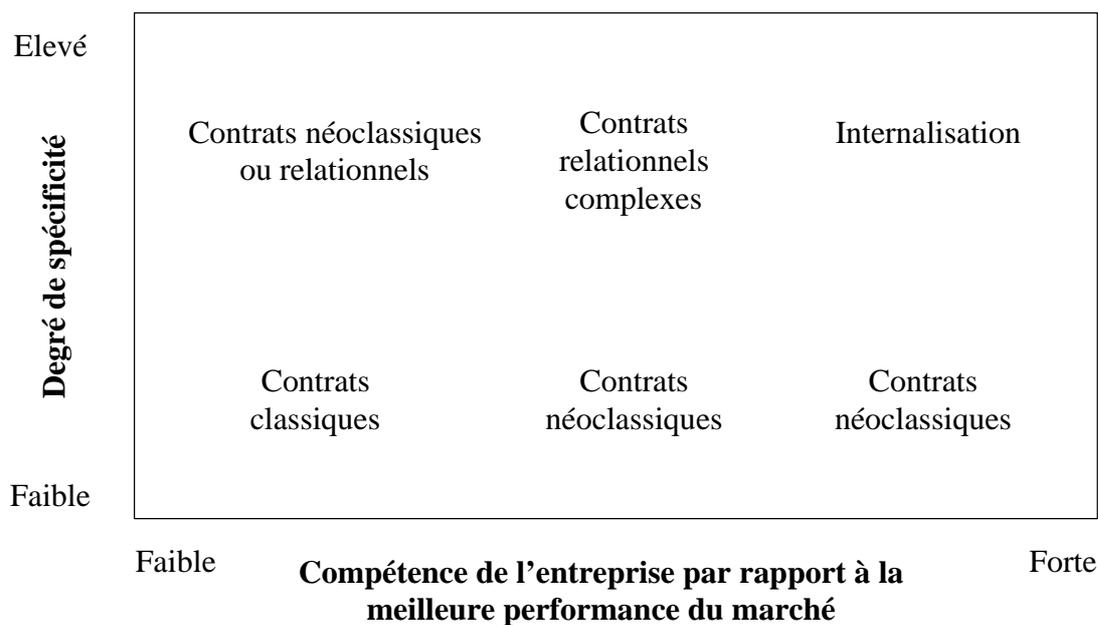
Teng, Cheon et Grover (1995) vont encore plus loin en voyant dans l'outsourcing un moyen de développer la base de ressources de l'entreprise. Ils font pour cela allusion à la démarche de Grant (1991), qui distingue cinq étapes dans le développement d'une stratégie fondée sur les ressources et les compétences : (1) analyse de la base de ressources ; (2) évaluation des compétences ; (3) estimation de la contribution potentielle des ressources et des compétences à la formation de rentes ; (4) définition d'une stratégie ; (5) extension et amélioration des ressources et compétences disponibles. D'après Teng, Cheon et Grover (1995), l'outsourcing intervient dans la cinquième étape de la démarche en permettant de combler les écarts de ressources et de compétences. En d'autres termes, l'outsourcing permet d'avoir accès à des ressources plus performantes que les ressources internes ... sans avoir à les constituer (« D'après la perspective fondée sur les ressources, l'outsourcing est une décision stratégique qui peut être utilisée pour « combler un vide » entre les compétences souhaitées et les compétences réelles », traduit de Teng, Cheon et Grover, 1995, p. 212). L'outsourcing serait donc un « raccourci » permettant l'accès à des ressources très performantes sans avoir à les développer. En fait, il permettrait non seulement de combler le « performance gap » mais également le « competence gap » en donnant accès à des meilleures ressources et compétences que celles qui sont disponibles en interne.

Toutefois, il nous semble que cette acception de la théorie de la ressource est contestable. Concevoir l'outsourcing comme moyen d'acquérir des ressources complémentaires ou nouvelles (i.e. pour combler le « compétence gap ») nous semble incorrect. L'interprétation que Teng, Cheon et Grover font de Grant (1991) nous semble particulièrement sujette à caution : « Grant suggère que l'acquisition de ressources extérieures complémentaires (i.e. l'outsourcing) peut être nécessaire pour développer de nouvelles compétences » (traduit de Teng, Cheon et Grover, 1995, p. 80). En effet, l'externalisation ne peut en aucun cas être entendue comme un moyen d'accumuler des ressources en interne : « L'outsourcing ... ne contribue que très peu au développement des compétences » (traduit de Prahalad et Hamel, 1990, p. 84). L'outsourcing permet de gérer des ressources situées à l'extérieur de l'entreprise (voir plus bas). Ces ressources ne font toutefois pas partie de la base de ressources de l'entreprise. L'outsourcing ne permet pas de combler les écarts de ressources. A l'inverse, le transfert de personnel qui l'accompagne induit une perte de l'expertise et de tout le savoir tacite accumulé.

L'accent mis sur le différentiel entre la performance souhaitée et la performance obtenue (« performance gap ») est particulièrement pertinent mais le saut opéré entre l'observation empirique (le recours à l'externalisation pour obtenir un service de meilleure qualité) et l'explication théorique (l'externalisation comme moyen d'acquérir des ressources de meilleure qualité) par Teng, Cheon et Grover (1995) est contestable. L'outsourcing a pour implication un transfert de ressources, suivi d'une location des ressources du prestataire. Cette location permet de combler le vide laissé par le transfert mais pas de remplacer les ressources externalisées. L'outsourcing (l'achat d'un service reposant sur une ressource) est l'une des trois possibilités évoquées par Chi (1994) pour accéder à une ressource avec l'achat de l'intégralité d'une entreprise (solution la plus onéreuse pour mettre la main sur une ressource donnée) et le transfert de routines organisationnelles (i.e. la répllication d'une ressource sous la conduite de son possesseur actuel).

5) Outsourcing, compétences et forme organisationnelle

La théorie de la ressource permet d'intégrer la notion de performance dans la théorie des coûts de transaction. Comme on l'a vu, il s'agit d'un apport particulièrement utile pour traiter le thème de la décision d'externalisation. La question de la gestion de la relation avec le prestataire d'externalisation peut également être enrichie par cet apport. Dans la partie 3.2) nous avons montré de quelle manière on pouvait faire le lien entre attributs des transactions, décision d'externalisation et gestion de la relation avec le prestataire. La compétence par rapport au marché peut également permettre d'améliorer notre compréhension de la gestion de la relation avec le prestataire d'externalisation. Rappelons que la théorie des coûts de transaction est centrée autour de l'idée d'efficacité : on externalise pour baisser les coûts par rapport à ceux des services internes, sous réserve que les actifs sous-jacents ne soient pas trop spécifiques. A l'inverse, la théorie de la ressource est centrée autour de l'idée de performance et de comparaison par rapport aux standards de marché : on externalise dans l'espoir d'une meilleure performance et d'une technologie plus avancée que celles des services internes. Le recours simultané à la théorie des coûts de transaction (où la protection des actifs spécifiques externalisés est centrale) et à la théorie de la ressource (où la performance est centrale) permet de « revisiter » les trois types de contrats de Macneil (1974, 1978).



Source : d'après Quélin (1997)

Figure 4 : spécificité, compétence et gestion d'une opération d'externalisation

Six cas peuvent être distingués :

- cas compétence forte et spécificité forte

Il s'agit d'activités qui contribuent très fortement à l'avantage concurrentiel. L'internalisation est recommandée car qu'il n'existe pas de prestataire plus performant que les services internes. En outre, le risque d'opportunisme est élevé (cf. forte spécificité).

- cas compétence forte et spécificité faible

Il s'agit d'activité « standards » pour lesquelles l'entreprise est très compétente. L'entreprise a le choix entre la solution interne ou le recours au contrat néoclassique. Comme l'entreprise dispose d'une forte compétence, il lui est aisé d'évaluer les prestataires. L'outsourcing représente la meilleure solution car il permet de libérer des ressources pour les investir dans le cœur du métier.

- compétence moyenne et spécificité forte

Il s'agit du cas le plus délicat. Comme l'entreprise n'est que moyennement compétente, elle a intérêt à recourir à un prestataire spécialisé. Mais comme la spécificité de l'activité est importante, elle peut se retrouver à la merci d'un prestataire opportuniste. En outre, son manque de compétence dans l'activité externalisée rend l'évaluation du prestataire particulièrement difficile. L'outsourcing doit donc reposer sur des contrats relationnels complexes.

- cas compétence moyenne et spécificité faible

Comme l'entreprise n'est que moyennement compétente, l'externalisation apparaît comme une bonne solution. Du fait de la faiblesse de la spécificité, il est facile de trouver des prestataires sur

le marché et le seul nombre des prestataires est une garantie contre l'opportunisme. La compétence moyenne de l'entreprise externalisatrice suffit pour gérer la relation.

- cas compétence faible et spécificité forte

Le manque de compétence pousse à externaliser. Toutefois il rend également difficile le suivi du prestataire. En outre, la forte spécificité des actifs réduit singulièrement le nombre de prestataires lorsque la relation est engagée et met l'entreprise externalisatrice à la merci d'un comportement opportuniste.

- cas compétence faible et spécificité faible

Il s'agit d'un cas simple. En effet, le manque de compétence de l'entreprise externalisatrice est compensé par le caractère « transparent » du marché (i.e. existence d'un grand nombre de prestataires).

Conclusion

Comme on l'a vu, l'objectif poursuivi par la théorie des coûts de transaction est de déterminer la structure de gouvernance permettant de gérer les transactions de la manière la plus efficiente possible, c'est-à-dire en minimisant les coûts de transaction et les coûts de production. Les questions de la spécification des tâches et de la mesure de la performance sont alors centrales : (« D'après la théorie des coûts de transaction, ... le choix de la structure de gouvernance est dominé par les questions de spécification et de mesure de performance », traduit de Madhok, 1996, p. 584). Fondamentalement pour la théorie des coûts de transaction postule que la firme existe pour maîtriser l'opportunisme (« avoider of a negative », Conner, 1991, p. 139).

Dérivée de l'économie néoclassique, la théorie des coûts de transaction occulte la question de la performance. Cette question est pourtant cruciale pour la problématique de l'outsourcing. Les études managériales montrent en effet que de nombreuses entreprises n'hésitent pas à externaliser des activités fortement spécifiques pour des raisons de performances insuffisantes. L'outsourcing est en effet un moyen de combler le « performance gap » i.e. le différentiel de performance entre les services internes d'une entreprise généraliste et les meilleurs prestataires spécialistes. La théorie de la ressource permet alors de réaffirmer l'importance de la composante « strategizing » (Williamson, 1991). On externalise pour accéder à de meilleures ressources dans le cadre d'une stratégie fondée sur l'exploitation et le développement de la base de ressources de l'entreprise. Toutefois, l'outsourcing ne fait que donner un accès à des ressources extérieures à l'entreprise. En aucune façon il ne permet de pallier le développement des ressources en interne.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyres, N. (1996), «Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions», *Strategic Management Journal*, vol. 17, 129-150
- Aubert, B., S. Rivard et M. Patry (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior : some empirical evidence », *Information and Management*, 30, 51-64
- Balakrishnan, S. et B. Wernerfelt (1986), «Technical change, competition and vertical integration», *Strategic Management Journal*, vol. 7, 347-359
- Barney, J. B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 99-120
- Barreyre, P. Y. (1988), «The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies», *Strategic Management Journal*, vol. 9, 507-520
- Behara, R., D. Gundersen et E. Capozzoli (1995), « Trends in Information Systems outsourcing », *International Journal of purchasing and materials management*, Spring, 46-51
- Bettis, R., S. Bradley et G. Hamel (1992), «Outsourcing and industrial decline», *Academy of Management Executive*, February, 7-22
- Chi, T. (1994), «Trading in strategic resources : necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, 271-290
- 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
- Dierickx, I. et K. Cool (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, 1504-1511
- Earl, M. (1996), «The risks of outsourcing IT», *Sloan Management Review*, Spring, 26-32
- Freeman, S. et K. Cameron (1993), «Organizational downsizing : a convergence and reorientation framework», *Organization Science*, 4, 1, 10-29
- Fréry, F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, Septembre, 66-78
- Fréry, F. (1995), «De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle», *Entreprises et histoire*, 10, 47-53
- Grant, R. M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, No 3, 114-135
- Huber, R. (1993), «How Continental Bank outsourced its «crown jewels», *Harvard Business Review*, January-February, 121-129
- Jarillo (1988), «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, 9, 31-41
- Lacity, M. et L. Willcocks (1996), « Interpreting Information Technology sourcing decisions form a transaction cost perspective : findings and critique », *Accounting, Management, and Information Technology*, vol. 5, No 3-4, 203-244
- 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
- Madhok, A. (1996), «The organization of economic activity : transaction costs, firm capabilities

and the nature of governance», *Organization Science*, 7, 5, 577-590

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

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

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

Montmorillon, de B. (1989), «Vers une reformulation de la théorie du groupe», *Revue d'Economie Industrielle*, No 47, 14-26

Nam, K., A. Chaudhury, S. Rajagopalan et H. Rao (1995), « Dimensions of outsourcing : a transaction cost framework » in Khosrowpour, M. (ed) (1995), « Managing Information Technology investments with outsourcing », Idea Group Publishing, 104-128

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

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

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

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

Quélin, B. (1997), « L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction », *Réseaux*

Quélin, B. (1996), «Competences of the firm and strategic alliances : creation of new capabilities and appropriability », in R. Sanchez et A. Heene (eds), *Strategic learning and knowledge management*, Wiley, ch. 8, 139-160

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

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. (1991a), «Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296

Williamson, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford Press

Williamson, O. E. (1991b), «Strategizing, economizing and economic organization », *Strategic Management Journal*, 12, 75-94

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