

L'OUTSOURCING :
Une approche par la théorie des
coûts de transaction

Bertrand QUÉLIN

La société américaine Martin Marietta Information Systems Group avait lancé en 1990 une campagne publicitaire avec le message principal suivant : « *Vous ne possédez pas d'usine pour produire votre électricité... Pourquoi possédez-vous un centre de données pour votre système d'information (1). ?* » Si ce message résume à nos yeux l'importance du phénomène d'*outsourcing* dans la décennie 90, c'est qu'il est lié à l'option stratégique qu'il représente pour les entreprises. Il s'agit de la question de l'organisation à adopter et de son efficacité.

La notion d'*outsourcing* n'est bien sûr pas récente. Au cours des décennies 60 et 70, de nombreuses sociétés ont passé des contrats pour couvrir leurs besoins en traitement informatique auprès de sociétés réputées pour leur savoir-faire. Il est vrai qu'à ce moment-là il pouvait être pratique de sous-traiter certaines activités informatiques (comme les traitements et salaires). L'achat des équipements nécessaires représentait en effet un investissement lourd et les prestataires de service étaient susceptibles de permettre la réalisation d'importantes économies d'échelle. Par la suite, ce ne sont pas les seules activités de traite-

ment ou de stockage qui ont été confiées à l'extérieur mais aussi le développement de certaines applications, la gestion de centre de données ou l'intégration de systèmes. Enfin, la tendance récente dans certaines très grandes entreprises est à un *outsourcing* complet de certaines activités de traitement de l'information et de communication. Cela souligne que la notion usuelle d'*outsourcing* recouvre des situations variées.

Ces dernières années, la question de l'*outsourcing* a fait l'objet d'articles et d'ouvrages essentiellement consacrés au management des systèmes d'information. Spontanément, la première réaction des entreprises a été de l'identifier à celle de la rationalisation des départements informatiques ou, tout au moins, à la réduction de leur taille. Cependant, cette approche s'est transformée. L'*outsourcing* est dorénavant perçu comme l'une des options possibles pour le management des technologies de l'information. Nombre de très grandes entreprises y recourent en un certain nombre d'analyses convergent pour expliquer cette tendance par la décision initiale et novatrice, prise en 1989 par la société Kodak, de recourir à des prestataires externes, au premier rang desquels IBM, pour presque tous ses systèmes d'information.

L'idée même d'*outsourcing* est liée à un certain nombre de problèmes traditionnellement associés au management des systèmes d'information et de communication (SIC) dans l'entreprise. De nombreux dirigeants estiment le retour sur investissement dans les équipements et systèmes d'information beaucoup trop faible. Certains s'interrogent sur la capacité de leur société à supporter les coûts de l'évolution des technologies. D'autres jugent qu'ils ne peuvent suivre les coûts croissants de ce type de management, en particulier les coûts de personnel. Le caractère attractif de l'*outsourcing* en sort accru. Cependant, cela ne constitue pas un choix facile à faire et à assumer dans la durée dans la mesure

(1) Computerworld, June 1990 cité par LOH et VENKATRAMAN, 1992.

où de nombreux problèmes sont associés et viennent tempérer les bénéfices attendus initialement.

L'objet de cet article est d'analyser l'*outsourcing* du point de vue de la décision d'y recourir ou non. En termes généraux, ce choix tombe dans la catégorie « make or buy » définie par la théorie des coûts de transaction. Ce choix organisationnel a été largement étudié pour la fabrication de pièces, d'équipements ou de sous-systèmes dans l'industrie manufacturière, pour le choix du réseau de distribution ou l'internationalisation des activités de l'entreprise, plus rarement pour les services et très rarement pour expliquer l'*outsourcing*. Nous tenterons de montrer que, parce qu'il concerne à la fois des activités de service et des fonctions ou activités préalablement internalisées par l'entreprise, l'*outsourcing* des SIC (Systèmes à Information et de Communication) présente quelques particularités. Ces dernières se cristallisent dans le choix d'organisations faites pour mettre en œuvre la décision d'*outsourcing* et dans la durée des contrats de long terme passés entre entreprises et prestataires de service. Il nous paraît novateur d'utiliser la théorie des coûts de transaction pour expliquer l'*outsourcing*.

Dans cet article, nous nous appuyons sur des travaux antérieurs initialement consacrés aux formes organisationnelles adoptées pour le développement des services à valeur ajoutée, puis à une analyse fouillée de la littérature empirique de l'économie des coûts de transaction, et enfin, à un examen de la presse professionnelle informatique qui nous a permis de recenser un certain nombre d'*outsourcing*. Le soin apporté à la démarche de collecte d'informations nous permet de nous appuyer sur un va-et-vient entre la théorie et le terrain de recherche, et ainsi de contribuer à la pertinence d'un courant économique novateur consacré à l'analyse économique des organisations.

Nous définissons d'abord l'*outsourcing* par rapport aux formes classiques d'externalisation. Puis, nous en analyserons les principales dimensions et donnerons quelques éléments chiffrés sur l'impor-

tance du phénomène. A la suite, cinq raisons principales à l'*outsourcing* seront étudiées et nous montrerons qu'elles ne suffisent pas à analyser le phénomène. Une deuxième partie sera consacrée à l'analyse des déterminants économiques de l'*outsourcing* en utilisant la démarche de la théorie des coûts de transaction. Les trois attributs de la transaction que sont la spécificité des actifs concernés par l'*outsourcing*, l'incertitude et la fréquence des transactions entre les parties au contrat seront analysés. Une troisième partie discute enfin du choix organisationnel à adopter, des clauses contractuelles et donc de la mise en œuvre de l'*outsourcing*.

L'analyse débouche sur une généralisation consacrée à l'*outsourcing* des activités de support et des formes organisationnelles à adopter.

L'OUTSOURCING : DÉFINITION ET DIMENSIONS DU PHÉNOMÈNE

Il est important de souligner d'emblée que le phénomène d'externalisation, c'est-à-dire le fait de confier à une autre entreprise une activité ou une fonction que l'on serait susceptible de réaliser par soi-même, n'est absolument pas limité aux systèmes d'information et de communication (SIC).

Nous avons évoqué précédemment la contractualisation d'opérations manufacturières et de la distribution ; mais d'autres fonctions de l'entreprise ont aussi connu ce passage de la réalisation en interne au contrat de prestation. La gestion de la sécurité de sites de production ou de commercialisation, la réalisation des tâches d'entretien et de maintenance de sites ou d'équipements, la restauration des personnels, le jardinage et bien d'autres encore ont fait l'objet d'une externalisation comme certaines activités de fourniture de prestations et de services d'information.

Les travaux consacrés à l'externalisation sont nombreux, ceux à l'*outsourcing* aussi. Le premier terme fait fréquemment référence au recours à un prestataire extérieur à l'entreprise. Le second possède de nombreux points communs avec l'externalisation mais son usage est souvent réservé aux

systèmes d'information, en particulier aux systèmes informatiques, externalisés par une entreprise. Il nous faut donc définir avec soin les particularités de l'*outsourcing* et ce qui le distingue de l'externalisation classique. Nous proposons donc une définition précise du second phénomène.

Un type d'*outsourcing* : l'externalisation classique

L'externalisation classique se réfère au recours à un fournisseur ou à une société de services pour répondre à des besoins internes pour certains domaines d'activité d'une entreprise alors que cette dernière pourrait envisager d'y répondre par elle-même.

Dans le domaine précis des systèmes d'information, ces besoins concernent autant les ressources humaines que le management des unités, la fourniture de services et de prestations externes sur des équipements de l'entreprise cliente. Précisément, le recours à un prestataire extérieur peut couvrir le traitement des données (ex. du traitement des salaires mais aussi des bases de données-clients), le management des unités, la maintenance des données internes (tri, sélection, *back-up*, sécurisation) ou la fourniture de services liés, comme l'accès à des bases de données ou aux réseaux de communication.

Au cours des années 60 et 70, l'externalisation de la fonction informatique puis des télécommunications a largement pris la forme du *time-sharing*, c'est-à-dire d'une ressource partagée. Le contrat portait sur la définition de prestations-type avec, à la clé, l'achat du temps de traitement d'unités partagées avec d'autres clients du prestataire de service. En complément, le client recourait à des contrats de développement et de maintenance, fréquemment conçus comme des contrats à prix fixes. Cependant, l'entreprise cliente restait responsable de la conception générale et du déve-

loppement de ses systèmes, jusqu'à ce que ces fonctions soient aussi partiellement externalisées dans la décennie 80. Dans ce cas, l'entreprise planifie encore sa stratégie dans le domaine des SIC et peut recourir à des prestataires sur une base de contrats de court ou de long terme ; elle externalise encore rarement des systèmes jugés stratégiques ou propriétaires.

Les dimensions récentes de l'*outsourcing* : une définition précise du phénomène

La tendance actuelle est à l'*outsourcing* de pans entiers, voire de la totalité des SIC. Ces activités semblent pourtant pouvoir jouer un rôle clé dans le succès de certaines organisations. En tout cas, elles peuvent affecter la vitalité et l'image de la société comme réputation, la satisfaction du client, sa réactivité aux opportunités ou aux difficultés (2). Cependant de très grandes entreprises prennent la décision.

L'*outsourcing* dans sa forme récente n'est donc plus une simple fourniture de services, aussi élaborés qu'ils soient, par un prestataire à son client. Ce phénomène, dans l'acception que nous retenons, traduit deux tendances : d'une part, c'est un changement assez radical de la stratégie des entreprises dans le domaine des SIC, et d'autre part, il présente des signes extérieurs visibles de nouveauté.

En effet, au cours des années 80, les entreprises investissaient beaucoup dans l'achat de systèmes, équipements et logiciels, en les percevant comme une contribution à leur position concurrentielle. Cet argument justifiait à lui seul l'internalisation. Dorénavant, elles sont beaucoup plus sensibles à la performance de ces systèmes et à leur évolution dans le temps. Ce phénomène s'inscrit ainsi dans la tendance de fond à mener des politiques drastiques de réduction des coûts et de rationalisation.

(2) Dun et Bradstreet externalise ses réseaux de communication alors que la transmission et le traitement du signal apparaissent jouer un rôle important dans l'accès de ses clients à ses bases de données. La Redoute externalise la fonction transport des objets et articles commandés par ses clients alors que son marketing est basé sur la satisfaction du client dans les 48 heures. On pourrait multiplier les exemples.

Nous définirons donc l'*outsourcing* comme le transfert de tout ou partie de la propriété des systèmes d'information et de communication existants d'une entreprise à un tiers. Certes, cette définition est large et nombre d'auteurs proposent de définir l'*outsourcing* selon la nature des opérations impliquées, mais la majorité de ces approches est beaucoup trop technologique et spécialisée sur les SIC (3). Nous pensons qu'il faut traiter l'*outsourcing* moins par ses particularismes que par les enseignements généraux que l'on peut en tirer.

Un examen attentif d'un certain nombre de cas réels conduit à distinguer, du côté des signes tangibles et observables, trois phénomènes notoires qui aident à définir l'*outsourcing* : a) le transfert de propriété ; b) la contractualisation ; c) le montage organisationnel.

Le transfert des droits de propriété

Le transfert de propriété n'était pas jusqu'à présent très usuel. Par contraste avec la plupart des opérations d'externalisation que nous qualifions de classique, l'*outsourcing* engage le transfert des SIC et les droits de propriété attenants de l'entreprise vers le prestataire. Parfois même, les contrats prévoient le transfert des salariés de la tutelle du vendeur sous celle du prestataire de services. La cession peut être progressive et étalée dans le temps ou bien complète à la signature du contrat.

La contractualisation

L'*outsourcing* repose sur un contrat entre les parties. Ces contrats concernent majoritairement des entreprises de très grande taille qui les signent pour plusieurs centaines de millions de dollars.

Habituellement, c'est la majeure partie des systèmes et des activités liées qui

est cédée. Suivent alors, traditionnellement, les étapes suivantes. Il est d'abord procédé à la création d'une nouvelle entité légale, différente de l'offreur et de l'acheteur, qui héberge les activités à céder. Les personnels sont reversés à la nouvelle entité, puis parfois au prestataire via une négociation des conditions d'emploi et des statuts (4). Moyennant un calendrier précis et négocié, le prestataire prend immédiatement ou progressivement le contrôle, – ce dernier cas étant le plus habituel –, et acquiert les droits de propriété des actifs cédés.

En général, les contrats sont de long terme, en moyenne de 5 à 10 ans, pour transférer au prestataire tout ou partie des SIC existants et des personnels associés. Les termes généraux du contrat portent habituellement sur les prestations et le développement de systèmes qui peuvent même parfois être localisés chez le client. Le contrat spécifie les montants à verser par chacun.

Le montage organisationnel

La dimension organisationnelle est importante car elle se traduit par un engagement du prestataire à fournir en lieu et place du client les services, équipements et prestations associées. Certaines opérations peuvent continuer à être menées sur place dans les murs du client, et d'autres réalisées à distance. En général, et selon les termes précis du contrat, cet engagement du prestataire va croissant, tant en termes de responsabilités, de management que de transfert des droits de propriété. Cependant, cela ne se limite pas à la finalisation et à la cession (*downsizing*) puisque le prestataire va aussi être en charge d'une réorganisation des moyens et de l'offre (*re-engineering*) et il va se voir confier l'offre de prestations spécifiques.

(3) PALVA et PARZINGER (1995) proposent un découpage entre les opérations techniques (dont les équipements) et les applications pour analyser l'*outsourcing* des SIC. BUCK-LEW (1992) reprend une approche d'inspiration williamsonienne en distinguant, pour les seules applications, la forme pure, la forme hybride de l'*outsourcing* et l'*internalisation*. Nous montrons, dans la suite de cet article, que seuls les attributs de la transaction entre l'entreprise et le prestataire sont les critères pertinents pour opérer une distinction. L'analyse de Buck-Lew reste cependant intéressante par sa filiation théorique.

(4) Le contrat inclut en général des clauses par lequel le prestataire s'engage à maintenir une partie des installations en activité sans redistribution géographique des salariés immédiate. Dans d'autres cas, le site est rapidement relocalisé et les personnels réaffectés. Cf DUE, 1992.

Nous avons souligné les différences qui peuvent exister à nos yeux entre l'externalisation et l'*outsourcing*. La première recourt à des contrats de prestations, voire fait appel au marché pour les services les plus standards. Dans la plupart des cas, il lui est possible de mettre en concurrence plusieurs offres. La seconde s'appuie sur des relations de long terme pour lesquelles un partage des coûts et bénéfices suit les étapes prévues au contrat et une collaboration se construit au fil du temps.

Il est donc intéressant de recourir à la typologie des contrats développée par Macneil et popularisée par les travaux de Williamson (figure 1). Le premier définit deux extrêmes dans le domaine contractuel : d'un côté, des contrats brefs et répétitifs passés sur un marché, souvent qualifiés de *spot market*, et de l'autre des contrats relationnels de longue durée pour lesquels il existe une dépendance mutuelle entre les parties.

Figure 1 : Transactions et types de contrats

Transactions		Relations
relations de court terme		relations de long terme
distance client-vendeur		proximité client-vendeur
échange sur marché	un échange spécifications clauses d'arbitrage	avec dépendance mutuelle /collaboration client-vendeur
<i>contrats classiques</i>		<i>contrats relationnels de nouveau type</i>

Sources : d'après MACNEIL, 1974 et 1978 ; WILLIAMSON, 1979.

Selon MacNeil, les cadres juridiques se sont adaptés à la teneur des échanges entre les agents économiques en distinguant trois types génériques de contrat. Le contrat classique assure les échanges courts sur un marché, et ils peuvent couvrir une certaine spécificité de la prestation. L'achat d'un équipement informatique avec certaines spécifications pour les logiciels y correspond tout à fait. Le prix, les quantités et les délais de livraison sont formellement spécifiés. Les contrats néo-classiques tiennent compte d'une durée plus longue du contrat et peuvent ainsi prévoir des clauses d'ajustement. Ce type de contrat inclut des références à des niveaux de performance, à l'engagement des parties et à d'éventuels mécanismes d'arbitrage. Le développement de logiciels spécifiques ou la prise en charge de l'intégration de systèmes correspondent fréquemment à cette dernière catégorie de contrats. A l'autre extrême, les contrats

relationnels vont couvrir des situations de contrats de long terme complexes ou d'entreprise-conjointe pour lesquelles l'horizon est lointain et la dépendance entre acheteur et vendeur (ou partenaires) est forte et durable. Les formes modernes de l'*outsourcing* tombent donc dans cette seconde catégorie.

L'importance du phénomène d'*outsourcing*

Après une définition précise du phénomène, il est intéressant d'en connaître l'ampleur. Premièrement, le marché de l'*outsourcing* est dominé par un petit nombre de prestataires comme Anderson Consulting, Computer Sciences Corp. (CSC), DEC, Electronic Data Systems Corps. (EDS) et IBM qui travaillent principalement avec de très grandes entreprises industrielles, bancaires, d'assurances et de services. Deuxièmement, le

marché de l'*outsourcing* des systèmes d'information est évalué à environ 30 à 45 milliards de dollars pour la première moitié de la décennie 90 (5).

Le choix fortement médiatisé, et que nous avons cité de la société Eastman Kodak, de céder les principaux éléments de son système d'information, est représentatif d'une tendance nouvelle et profonde des comportements d'externalisation. A cette époque, la société dépensait environ 500 millions de dollars en technologies de l'information. En 1989, elle décide de céder quatre centres de données à IBM, son réseau de micro-ordinateurs à

Businessland, ses communications à DEC. A cela s'ajoute le fait que 300 salariés de la société Kodak deviennent employés d'IBM et que Kodak espère réduire ses coûts de 50 % (6).

En 1993, sur la base d'une enquête menée par la revue *Computerworld* et consacrée aux réalisations et aux intentions d'*outsourcing*, 46 % des sociétés interrogées avaient déjà réalisé de telles opérations. Le tableau 2 donne une décomposition des fonctions des SIC les plus concernées. En complément, 22 % des sociétés déclaraient examiner cette solution et 32 % déclaraient ne pas être concernées.

Tableau 1 : L' *outsourcing* des activités informatiques aux États-Unis

<i>Pourcentage des activités externalisées</i>	1993
Reconstitution de données	52 %
Développement d'applications	46 %
Formation et fourniture de micro-ordinateurs	38 %
Télécommunications/réseau	36 %
Maintenance de logiciels	32 %
Management de centres de données	20 %

Sources : CHAUDHURY, NAM et RAO, 1992 et *Computerworld*.

A ce stade de l'analyse, il faut noter qu'il n'existe pas de typologie unique des activités des SIC. Aussi, nous adoptons une présentation synthétique de leurs activités et fonctions regroupées par pôles dominants et que nous utiliserons par la suite dans l'article. Dans un premier pôle, nous trouvons la formation des personnels et les activités de support technique, en soulignant que l'entreprise procède déjà à l'achat de nombreux produits et prestations standard. Le deuxième pôle couvre la maintenance des équipements, la sauvegarde (ou *back-up*) et la reconstitution de

données (7). Le troisième pôle recouvre la maintenance des logiciels spécifiques à l'entreprise, tandis que le quatrième pôle concerne le développement, la planification et l'intégration des systèmes tant informatiques que de communication. Le cinquième pôle regroupe les activités de conception et de développement d'applications spécifiques. Le sixième correspond au management complet de centres de données et des SIC (8). Nous utiliserons par la suite cette typologie afin d'analyser les formes organisationnelles adaptées à chacun de ces pôles.

(5) Estimation de la banque d'investissement américaine Veronis, Suhler & Associates à New York. Une autre estimation évaluait le chiffre d'affaires de cette activité à 35 milliards de dollars pour l'année 1994 et le taux de croissance annuel à plus de 20 %. Plus de la moitié des 100 plus importantes sociétés américaines déclarait vouloir recourir à l'*outsourcing* pour certaines de leurs activités. Cf. DUE, 1992.

(6) *Wall Street Journal*, July 1989.

(7) Ces deux activités sont souvent réunies sous le vocable de *Facilities Management*.

(8) Pour des typologies proches, cf. NAM et al. (1995) et PALVIA et PARZINGER (1995).

Les principales raisons à l'*outsourcing*

Dans la littérature, les principales raisons évoquées pour justifier l'*outsourcing* – au sens précis où nous l'entendons – sont au nombre de cinq : a) un recentrage sur les activités stratégiques de la société ; b) les économies d'échelle du prestataire ; c) la politique de réorganisation ; d) les raisons technologiques, et enfin e) la globalisation des marchés.

Un recentrage sur les activités stratégiques

Le premier argument relève de l'analyse stratégique des activités de l'entreprise. Un bilan en termes de forces et faiblesses pousse fréquemment les entreprises à analyser leurs systèmes d'information en termes de contribution à leur avantage concurrentiel, à travers les ressources absorbées, et en termes d'état de l'art technologique. Ainsi, dans l'exemple de Kodak précédemment évoqué, la société estimait que les fonctions vendues ne constituaient pas une partie de ses activités centrales. Aucune des fonctions associées au SIC n'était en effet le résultat d'une accumulation de savoir-faire et de compétences qui se fût située à la source de son avantage concurrentiel. *A contrario*, cette société a décidé de ne pas céder le développement de ses applications parce qu'elles étaient au cœur de ses opérations internationales (9). Un autre exemple de ce découpage peut être évoqué avec la banque Bankers Trust qui a cédé à Northern Telecom ses services réseaux (10). Deux raisons l'expliquent : d'une part, de tels services exigent une forte compétence technique et un engagement de ressources considérables ; d'autre part, cette fonction réseau est perçue comme étant uniquement une fonction support qui facilite le fonctionnement de l'activité principale. Au

total, une analyse du ou des métiers doit être menée au préalable afin de déterminer quelle est la teneur et l'importance stratégique de l'information dans ce métier aussi bien au moment de la décision qu'à l'avenir (11). Cette complétion d'évaluation de la contribution du SIC à l'avantage concurrentiel conduit l'entreprise à adopter un arrangement organisationnel adéquat. Ce dernier correspond à son évaluation afin d'optimiser par exemple la relation aux clients, le développement des nouveaux produits et services, ou l'entrée sur de nouveaux marchés.

Économie d'échelle et de coûts

Le deuxième argument généralement avancé est lié à l'économie sur les coûts réalisée par le vendeur qui est le symétrique de l'analyse menée en termes d'économies d'échelle pour le prestataire. L'économie sur les coûts porte sur les frais généraux comme sur les coûts engendrés par les vagues successives d'équipements (12). L'*outsourcing* permet aussi de réduire les coûts associés à la maintenance des installations comme des logiciels. Un des exemples les plus intéressants est celui des banques dont les systèmes d'information obèrent lourdement des frais généraux.

Dans certains cas, les économies d'échelle sont atteintes beaucoup plus facilement par le prestataire de services que par l'utilisateur. C'est pour cette raison que le retour sur investissements dans les systèmes d'information est fréquemment perçu comme très faible. Une autre raison est liée à la productivité des services internes qui ne sont pas toujours mis en concurrence avec des prestataires externes et ne se trouvent donc pas sur un vrai marché (13).

Les politiques de réorganisation

Le troisième argument est lié aux politiques de réorganisation et de restructura-

(9) LOH et VENKATRAMAN, 1992.

(10) GUPTA et GUPTA, 1992.

(11) BROUSSEAU et QUELIN, 1992.

(12) SAUNDERS, GEBELT et HU, 1997.

(13) WALKER et WEBER, 1984 ; LACITY et HIRSCHHEIM, 1993.

tion menées par les sociétés. Les activités ou opérations qui ne sont pas directement dans le cœur d'activité de l'entreprise font souvent l'objet de cessions pour des raisons de recentrage et de réduction des coûts. De telles opérations sont ainsi sources de flexibilité pour de très grands groupes diversifiés, comme General Electric. Dans d'autres cas, cela s'impose aussi pour répondre aux exigences nouvelles des clients comme dans celui des banques qui doivent fournir des logiciels financiers sur micro-ordinateurs alors que leurs systèmes d'information sont principalement basés sur de grosses unités centrales.

Une évolution technologique rapide

Le quatrième argument est plus d'ordre technologique. Premièrement, l'entreprise peut estimer qu'elle ne possède pas les moyens de répondre à ses besoins, en termes d'expertise ou de connaissances. Dans ce cas, la rareté des ingénieurs compétents s'accompagne d'une forte pression des salaires à la hausse, d'autant que la concurrence sur ce marché se fait entre entreprises de tailles différentes et entre clients et prestataires. Deuxièmement, un nombre croissant d'entreprises s'interrogent sur les évolutions de la technologie, tant pour les systèmes d'information que de communication. De ce fait, tout investissement technologique constitue un risque important que l'*outsourcing* permet de contourner.

La globalisation des marchés

Enfin, le cinquième argument tient à la globalisation des marchés et aux efforts que les entreprises doivent fournir pour la couverture commerciale technique de leurs zones d'activité. Ceci requiert des investissements toujours plus considérables. Dans le même mouvement, la globalisation touche aussi les marchés des prestataires de services informatiques et de réseau de télécommunications. L'offre se diversifie sur un plan national avec la déréglementa-

tion des télécommunications. Elle se concentre entre les mains d'une dizaine d'acteurs sur le plan international.

L'examen des principaux arguments montre que la plupart recourt à l'intentionnalité et à la rationalité du décideur ou bien aux évolutions de l'environnement. Cependant, aucun ne suffit à expliquer pourquoi l'*outsourcing* est décidé et quels en sont les déterminants économiques. C'est à cette tâche que nous allons nous consacrer maintenant.

LES DÉTERMINANTS ÉCONOMIQUES DE L'OUTSOURCING

Après avoir mis en lumière les principales dimensions de l'*outsourcing* et souligné l'importance de sa forme moderne pour le développement des entreprises, il nous faut maintenant étudier ce phénomène au-delà de ses simples caractéristiques formelles et données factuelles.

L'information, qu'elle soit traitée ou qu'elle circule, est une ressource stratégique liée ou non à une ligne de produit ou à un centre d'activités. Aussi, la décision d'*outsourcing* n'est-elle pas purement technique. Certes, comme nous l'avons montré précédemment, la dimension managériale de l'*outsourcing* n'est pas négligeable à travers le transfert d'actifs, les problèmes de personnels et d'emploi, et l'impact organisationnel, voire émotionnel sur l'entreprise. Cependant la dimension contractuelle de l'opération reste déterminante, car elle pèse sur les termes même de la transaction et sur le futur de la relation entre le client et le prestataire. Naturellement, le fait que l'entreprise ait le choix entre continuer à faire par elle-même ou recourir à un prestataire conduit à solliciter le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction (TCT) pour mieux comprendre les déterminants fondamentaux de l'*outsourcing* et, en particulier, sa dimension contractuelle (14). Non seule-

(14) WILLIAMSON, 1975 et 1985 ; KLEIN, CRAWFORD et ALCHIAN, 1978 ; KLEIN, 1980 ; GROSSMAN et HART, 1986.

ment cette théorie s'est bâtie sur la problématique « faire ou confier », mais elle s'est développée en intégrant les formes organisationnelles intermédiaires comme les contrats de long terme, les alliances, l'organisation en réseau (15). Dans ce cadre, les dimensions développées par l'économie des coûts de transaction sont utiles pour analyser les facteurs déterminants du contrat d'*outsourcing*.

Dans sa démarche générale, Williamson propose d'analyser une activité économique à partir de ses coûts totaux qui incluent à la fois les coûts de productions et les coûts de transaction (16). Les premiers dépendent des conditions économiques de rareté des facteurs, d'expérience de l'entreprise, d'échelle de la production et de l'état de la technologie disponible. Les seconds sont de deux types : les coûts de recherche de partenaires économiques et d'établissement du contrat qui sont qualifiés de coûts *ex ante* ; les coûts de management et de suivi du contrat signé, compte tenu de l'incomplétude des contrats, qui sont qualifiés de coûts *ex post*. L'incomplétude des contrats signifie que les agents prennent leurs décisions dans un contexte de rationalité limitée. Il y a deux raisons principales à cela. Leur incertitude est source de nombreuses contingences. Ils ne peuvent pas vérifier toutes les informations sur la base desquelles ils décident ou honorent le contrat (17).

La TCT a ainsi pour objet l'analyse du choix de la forme organisationnelle la plus adéquate compte tenu de l'environnement (grand ou petit nombre de producteurs, degré d'incertitude) et des comportements des acteurs économiques (hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme des agents) (18). Cet ajustement entre ces facteurs et la forme organisationnelle adoptée s'appuie sur une analyse fine des attributs de la transaction entre entreprises. Ces attributs aident à décrire à la fois les tran-

sactions et les modes organisationnels. Ils sont au nombre de trois : a) la spécificité des actifs, b) l'incertitude, c) la fréquence. Ce sont ces attributs que nous analysons ci-dessous dans le contexte de l'*outsourcing*.

La spécificité des actifs

Cette dimension occupe une place importante dans l'économie des coûts de transaction. Parmi les six dimensions traditionnellement utilisées par l'ECT pour qualifier la spécificité, trois sont importantes du point de vue de l'*outsourcing* : la spécificité de site, la spécificité des actifs physiques liée à la demande ; mais nous préférons dans cet article la traiter en association avec la spécificité de site. Si la spécificité temporelle ne nous paraît pas négligeable dans ce cas, elle est fortement dépendante de l'évolution des technologies : quelles seront les technologies et les services associés qui connaîtront une véritable standardisation à l'avenir et ne nécessiteront pas de contrats relationnels ? Enfin, la réputation de la marque sera traitée sous l'angle de la réputation des co-contractants.

Tout d'abord, nous souhaitons insister sur la particularité de l'*outsourcing*. En effet, traditionnellement, le modèle central de la TCT porte sur le choix entre faire ou confier. D'une certaine façon, cela suppose que l'entreprise n'ait pas encore pris sa décision. Pour l'*outsourcing*, l'entreprise a déjà décidé puisqu'elle a supporté de lourds investissements sur plusieurs années, même si elle a recours ensuite à des formes classiques d'externalisation comme nous l'avons montré précédemment. Nous nous situons donc dans un cas un peu particulier qui correspond à la question suivante : y a-t-il un intérêt pour l'entreprise à céder ses droits de propriété sur des équipements et logiciels à forte spécificité, tout en préservant une relation de long terme avec le

(15) COEURDEROY et QUELIN, 1997b.

(16) WILLIAMSON, 1989.

(17) KLEIN, 1980.

(18) Nous avons pris le parti de ne pas développer une présentation substantielle de la TCT. Pour cela, le lecteur pourra se reporter à WILLIAMSON. (1989) et à COEURDEROY et QUELIN, 1997a et b.

prestataire, car ces activités continuent à être utiles à l'entreprise ?

La spécificité de site et des actifs physiques

Cette notion fait référence à la localisation géographique des équipements. Une partie importante des équipements et logiciels utiles au bon fonctionnement de l'entreprise est localisée sur ses propres sites. Cette localisation in situ se caractérise par une forme de contrôle physique dont l'entreprise subit la perte quand elle externalise une partie de ses activités vers des centres de traitements ou de stockage. D'autre part, ces équipements présentent un degré élevé de *customization* puisque leur configuration, leurs logiciels et leurs modes de fonctionnement répondent aux besoins propres de l'entreprise. Ces actifs dédiés, ou en tout cas les applications et logiciels installés sur ces équipements, ont une faible valeur pour des usages alternatifs, sauf peut-être pour les concurrents directs de l'entreprise.

Le marché est réputé pouvoir offrir des actifs génériques au meilleur prix (comparé à la hiérarchie ou l'internalisation) grâce en particulier aux économies d'échelle réalisées (19). Cependant, l'entreprise continue à avoir des besoins spécifiques tant en matière de traitement de l'informatique que de moyens de communication. Ainsi, l'entreprise ne pourra pas recourir au marché mais au contrat (cf. figure 3). De même, la proximité au prestataire est susceptible d'être importante et de jouer un rôle non négligeable dans la performance des activités de l'entreprise. Cela doit être considéré lors de la négociation du contrat.

La spécificité de la ressource humaine

Cette spécificité fait référence au rôle, aux compétences et aux connaissances des personnels impliqués dans les SIC. Elle prend souvent la forme de l'accumulation de savoir-faire, de compétences techniques

et d'une connaissance précise des besoins internes. Cette forme de la spécificité est autant organisationnelle qu'individuelle. La question centrale pour l'*outsourcing* est alors de savoir si les types de tâches et d'activités réalisées par le personnel de l'entreprise peuvent ou non être menés par un prestataire extérieur.

La réputation

Comme pour tout contrat, cette dimension concerne chacune des parties. Du point de vue de l'entreprise qui cède ses SIC, la réputation de la qualité de ses équipements et de ses équipes va jouer un rôle important dans l'évaluation par le prestataire, mais aussi pour le nombre de repreneurs potentiels (20). Dans certains cas, le dossier de l'*outsourcing* peut rester en suspend une longue période, tant la réputation de fiabilité et de niveau technique du vendeur est faible.

L'autre volet concerne la réputation du prestataire, et c'est sans doute la plus importante des deux car, si la première pèse sur la valorisation, la seconde sera déterminante sur le long terme. En effet, la réputation du prestataire est fonction de son savoir-faire dans le domaine précis de l'*outsourcing*, du niveau de ses compétences techniques et de sa solidité financière en général. Plus précisément, les attentes à terme du client vis-à-vis du prestataire porteront sur la capacité de ce dernier à fournir des solutions efficaces, sophistiquées et correspondant à l'état de l'art pour répondre aux besoins de sa société. Le prestataire doit donc avoir une bonne connaissance et une forte sensibilité aux besoins de l'entreprise et des clients de celle-ci.

Pour cela, les prestataires doivent maintenir sur le long terme un haut niveau de connaissances techniques et d'expertise, une connaissance précise des besoins particuliers de leurs clients. Leur réputation doit donc être solide et établie et, en corollaire, leur capacité à obtenir des économies

(19) Exemple du traitement de texte.

(20) Les deux niveaux précédents de la spécificité interviennent donc aussi. Curieusement, NAM et al. (1995) n'évoquent pas cette forme de spécificité.

de coûts et des efforts de productivité fiable.

L'incertitude

L'incertitude exprime la difficulté à prévoir l'avenir, y compris si un contrat est composé de plus de cent pages. Cette incertitude fondamentale porte principalement sur l'évolution des marchés (niveau de la demande, prix futurs), sur les changements de l'environnement (réglementation, nouveaux acteurs) et de la technologie, ou bien sur le comportement futur des parties au contrat. Pour notre analyse de l'*outsourcing*, nous distinguerons l'incertitude interne et externe d'une part, et les difficultés de mesure, d'autre part.

Incertitudes interne et externe

Du point de vue de cet attribut de la transaction, il est dorénavant admis de distinguer entre incertitude interne et incertitude externe. La première, du point de vue du client, est liée à la réaction de l'entreprise et en particulier de son personnel à la décision d'*outsourcing*. Son corollaire chez le prestataire est typique des problèmes d'acquisition. Il est lié aux fréquentes difficultés associées à l'intégration d'équipes, à l'hétérogénéité des équipements et des méthodes, et à la mise en œuvre de politiques de rationalisation. Cette dimension de l'incertitude ne doit absolument pas être négligée car les opérations d'*outsourcing* sont sources d'importants problèmes avec les personnels concernés. Elles sont en effet perçues comme une sous-estimation de leur talent, de leur crédibilité et comme un risque de perdre beaucoup dans le cas d'un transfert. Cet état d'esprit pèse bien entendu sur le niveau de productivité, l'engagement dans les nouvelles structures et l'implication dans le travail d'équipe.

Le second type d'incertitude concerne principalement le client, car le prestataire a souvent une bonne connaissance de ce

qu'on lui cède, moyennant un certain nombre d'audits diligentés avant et au cours de la négociation. Évidemment, sa connaissance peut être moins précise si la négociation se déroule sous la pression du temps ou de la concurrence d'autres prestataires. Toutefois, le prestataire dispose d'un certain nombre d'outils et de méthodes pour évaluer ce qu'il acquiert.

En revanche, le vendeur n'est pas du tout en mesure d'évaluer les promesses de réduction des coûts, d'effort de productivité et d'amélioration de la qualité des prestations et des services sur lesquelles le prestataire s'engage pourtant. L'incertitude porte également sur la qualité de service à l'avenir. L'*outsourcing* se traduit donc par une perte de contrôle. En effet, le client a déjà une bonne connaissance de la prestation de ses services internes avant l'*outsourcing*. Si jamais cette décision se traduit par une baisse significative de la qualité de service, même accompagnée d'une baisse des coûts, elle ne serait pas prise ; mais l'entreprise est incapable de l'anticiper. Cela souligne que la seule recherche de baisse des coûts n'est pas suffisante et que cette décision s'accompagne bien sûr d'une analyse de la qualité du service. Enfin, le client voit une autre dimension de l'incertitude externe prendre de l'importance : la crainte de devenir le plus unième client d'un prestataire. Il doit donc mettre au point un système de garantie lui assurant qu'il sera toujours traité comme prioritaire (21).

C'est pourquoi, le contrat va inclure des dates limites fixées pour les projets les plus importants, des spécifications précises, des clauses de prix (en général fixes) et des pénalités pour tout dépassement. Cependant, il est parfaitement clair que l'entreprise cédante s'engage sur une période longue pendant laquelle les conditions économiques du contrat peuvent fortement évoluer et qu'elle a peu de liberté de dénoncer le contrat rapidement, voire même de le réviser de manière drastique. Dans ce cas,

(21) La négociation précise de chacune des clauses du contrat est essentielle et n'est pas du seul ressort des juristes.

plus le niveau d'incertitude et le niveau de risque associé sont élevés, plus l'internalisation est recommandée. Au niveau de spécificité comparable, cette évaluation de l'incertitude varie d'une entreprise à l'autre et explique la variété des choix organisationnels adoptés à ce jour par les entreprises en matière d'*outsourcing*. Une telle variété se retrouve aussi pour les circuits de distribution comme pour les services de télécommunication (22).

Les difficultés de mesure de la prestation

La mesure est l'un des points les plus difficiles à maîtriser lors de la transaction. Nous l'avons partiellement évoquée en traitant l'incertitude externe. Toutefois, le point crucial porte sur l'efficacité du service. Des mesures de la performance doivent être incorporées au contrat et chacune des parties doit s'engager sur ces points importants. Pourtant, ni l'efficacité ni la productivité ne sont faciles à mesurer. L'*outsourcing* peut être envisagé car l'entreprise estime avoir une bonne connaissance du fonctionnement et des performances de ce qu'elle cède. Toutefois, quels niveaux de performance peut-elle attendre dans le futur ? Comment le client peut-il réellement évaluer la performance du prestataire ? C'est un problème bien connu pour les services, les réseaux de distribution et le contrat d'emploi (23).

La qualité des produits et de services, le caractère effectif de la baisse des coûts, les délais de livraison, la rapidité de réponse aux besoins, la réalité de la performance, la flexibilité sont fréquemment des points importants dans les clauses contractuelles entre client et prestataire.

Certaines mesures comme le nombre de jours/ingénieurs, le nombre d'heures de prestation, le type et la capacité de traitement ou de communication mis à la disposition du client sont utiles pour mesurer le niveau de la prestation. Toutefois, elles

n'aident pas à la mesure de l'efficacité du service. La tâche peut être rendue encore plus complexe par l'offre d'un ensemble de prestations sans décomposition possible en fonctions de base.

La fréquence des transactions entre client et prestataire

Pour la TCT, la fréquence est définie par l'occurrence des transactions entre le client et le prestataire (24) et est associée à la spécificité des actifs concernés pour l'analyse du choix de la forme organisationnelle. Nous décomposons cet attribut de la transaction en fréquence des relations d'une part, et interdépendance d'autre part.

La fréquence des relations

Si le client est engagé fréquemment avec le prestataire de services dans des transactions sur des actifs assez spécifiques, l'*outsourcing* peut représenter une solution organisationnelle efficace. Une relation dense et basée sur une fréquence élevée dans le passé peut déboucher sur un contrat de long terme : la connaissance de l'autre partie, la compréhension mutuelle des problèmes et les habitudes de travail contribuent à réduire les coûts de négociation et de rédaction du contrat.

Pour la TCT, la relation entre vendeur et acheteur est l'un des moyens de réduire la somme des coûts de production et de transaction. Cependant, à ce stade de l'analyse, nous disposons de trois attributs, ce qui rend plus complexe l'analyse. Aussi, supposons le niveau de l'incertitude donné. Pour un niveau des coûts de productions donné, la relation contractuelle adéquate est celle qui minimise les coûts de transaction. Ces derniers dépendent à la fois de la spécificité et de la fréquence. Nous retrouvons donc les types de contrat correspondant au niveau de spécificité et à l'intensité des relations (figure 2).

(22) RANGAN, COREY et CRESPEDES, 1993 ; BROUSSEAU et QUELIN, 1996.

(23) WILLIAMSON, 1980 ; ANDERSON et SCHMITTLEIN, 1984 ; COEURDEROY et QUELIN, 1997a.

(24) Du point de vue de l'économie des SIC, la fréquence est le plus souvent associée à l'intensité de l'usage. Il est clair que si l'usage est relativement faible, le prix de la prestation ne peut pas traduire les économies d'échelle, ce qui pousse les entreprises à internaliser et à supporter des coûts de production élevés.

Figure 2 : Attributs de la transaction et types de contrats (26)

<i>Fréquence</i>	Occasionnelle	contrat classique	contrat de nouveau-type
	Récurrente	contrat classique	contrat relationnel
		Faible	Forte

Spécificité des actifs

Source : WILLIAMSON (1985).

L'indépendance des relations

La connexion ou l'interdépendance des relations fait référence au degré de proximité avec d'autres fonctions ou activités. Comme activités de support, la plupart des opérations des SIC sont interconnectées et liées à d'autres fonctions. Ainsi, l'*outsourcing* n'est-il pas une décision facile à prendre compte tenu de ce contexte. Cette difficulté est renforcée par plusieurs facteurs : le caractère de long terme du contrat, le maintien de certaines fonctions ou activités chez le client, et la multiplicité des relations commerciales avec le prestataire.

Ainsi, dans ce dernier cas, l'exemple de Chevron est intéressant. L'*outsourcing* de son réseau « voix et données » à l'échelle mondiale, au bénéfice d'AT&T, s'est accompagné du maintien d'un contrôle interne, en particulier via les plans stratégiques de télécommunication et un *reporting* régulier à AT&T. Chez ce dernier, le responsable du client Chevron doit rendre des comptes à cette société sur la planification du réseau et des opérations la concernant (25). Cela requiert une proximité client-prestataire importante.

L'interconnexion tend donc à accroître les coûts de coordination qui incluent les coûts de communication et de *reporting*, les coûts de déplacement, les coûts de correction des erreurs, etc. Une attention particulière doit être portée à ce point lors des négociations du contrat car la coordination risque d'entraîner des coûts de contrôle du contrat et de renégociation élevés (26).

Cette première analyse des attributs de la transaction a montré que ces facteurs dépendaient intrinsèquement de la nature des activités concernées par l'*outsourcing* et non pas du jeu des acteurs ou de l'évolution des marchés ou des technologies. Les caractéristiques des transactions influencent donc à la fois le périmètre des activités qui font l'objet de l'*outsourcing* et la forme organisationnelle adoptée pour servir de cadre à l'opération.

CHOIX ORGANISATIONNELS ET MISE EN ŒUVRE DE L'OUTSOURCING

Les choix organisationnels possibles

Nous nous devons maintenant d'apporter une réponse organisationnelle au choix de l'entreprise. En effet, il s'agit de comprendre le passage de la solution interne à l'*outsourcing*. La démarche s'appuie d'abord sur une analyse comparée des coûts de productions internes et du marché. Elle débouche sur un examen des choix entre les différentes organisations possibles en fonction de la spécificité des actifs. Ensuite, nous discutons des caractéristiques des contrats de long terme adoptés pour l'*outsourcing*.

Développement interne, spécificité des actifs et coûts de production

Dans la première partie, les trois princi-

(25) GUPTA et GUPTA, 1992.

(26) LYONS, KRACHENBERG et HENKE, 1990.

paux attributs de la transaction ont été discutés afin d'évaluer les déterminants économiques de l'*outsourcing* (27). Nous avons souligné que la spécificité est généralement considérée comme le facteur le plus important dans la TCT. Plus élevé est le niveau de la spécificité pour l'entreprise et plus la solution interne est privilégiée. Si l'*outsourcing* est décidé, il doit donc être organisé pour maintenir au sein de l'entreprise les activités ou fonctions les plus spécifiques, comme le développement des applications dans le cas de Kodak.

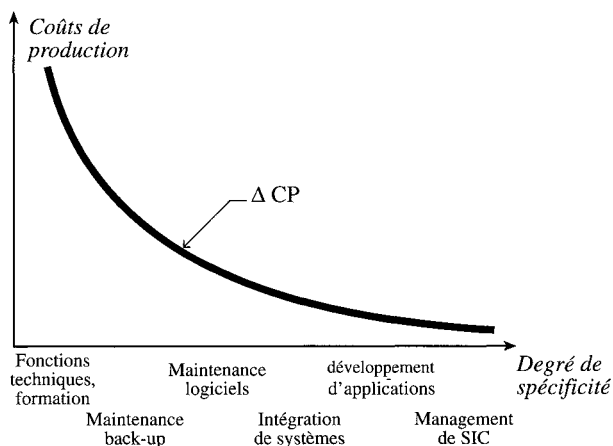
La question à traiter est donc la suivante : l'efficacité de la production en interne des activités des SIC est-elle supérieure au recours au marché ? Pour mener à bien l'analyse, nous pouvons nous appuyer sur le modèle développé par Williamson qui relie les coûts de production de la solution interne et la spécificité

des actifs, en l'appliquant aux différentes activités et fonctions des SIC (28).

Les six pôles retenus précédemment peuvent être disposés le long de l'axe des abscisses, du plus faible au plus élevé degré de spécificité (cf. figure 3). Sur l'axe des ordonnées, nous retenons le coût de production, la courbe exprimant l'écart entre le coût de production interne et celui d'une prestation équivalente obtenue sur le marché. La figure 3 exprime ainsi la relation entre la spécificité croissante et l'écart d'efficacité entre la solution interne et le marché. Le degré de spécificité des actifs apparaît donc corrélé avec la proximité de la fonction ou de l'activité avec le cœur d'activité de l'entreprise.

L'analyse repose sur l'hypothèse que plus l'activité est spécifique et plus l'entreprise maîtrise les connaissances et les compétences pour la réaliser en interne, ce

Figure 3 : Management interne et coûts de production des SIC



qui est en cohérence avec la TCT. Nous introduirons cependant une innovation. Notre développement repose en effet sur l'idée qu'il existe une spécificité foncière de certains actifs, en particulier quand ils ont été accumulés sur de nombreuses

années, ce qui permet d'apporter un éclairage complémentaire sur la spécificité des actifs (29).

Cependant, une fois la décision prise, les activités des SIC absorbent de plus en plus de ressources, sans que les caractéris-

(27) Nous ne prétendons pas avoir traité l'ensemble des dimensions managériales comme le niveau organisationnel, les aspects liés à la culture de l'entreprise, les dimensions juridiques et financières, les relations de pouvoir entre les acteurs, mais une analyse économique rigoureuse des déterminants de l'*outsourcing* a été développée. Pour le développement d'une approche théorique en termes socio-économiques, le lecteur pourra se référer à KLEPPER (1995) ; pour une approche en termes de management des systèmes d'information, il pourra consulter ALLEN et SCOTT MORTON, 1994.

(28) WILLIAMSON, 1989.

(29) Cf. WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991 ; QUELIN, 1996.

tiques de certaines justifient désormais leur internalisation du fait de l'environnement technologique et d'une banalisation rapide de certaines offres.

Continuité de la solution interne ou contrats complexes ?

Dans de nombreuses industries, les SIC ne représentent pas le cœur des activités créatrices de valeur. Ce sont principalement des activités support qui améliorent l'efficacité d'autres activités de l'entreprise. En général, les premières sont considérées comme des centres de coût, et les secondes comme des centres de profit. Aussi, certaines entreprises tentent de simuler un marché en interne en mettant en compétition les SIC avec le marché et en introduisant des prix de transfert (30).

Les attentes en termes de performance portent à la fois sur la réduction des coûts de production et sur la qualité de l'offre. Cependant, la production des centres de

coût reste difficile à mesurer quantitativement et il est rare qu'il y ait une mesure directe du coût marginal de production ou même de la performance. Aussi, le marché émet-il fréquemment des signaux témoignant d'une plus grande efficacité sans engendrer des coûts de surveillance comme le ferait la solution interne.

La figure 4 reprend cette idée en utilisant les types de contrat décrits dans les figures 1 et 2. Elle est construite à partir des deux axes suivants. Le premier exprime la compétence maîtrisée par l'entreprise, comparée à la meilleure performance ou à la best practice que l'on trouve sur le marché des prestataires (31). Le second axe traduit le degré de spécificité de la prestation ou des actifs. Six situations-types sont obtenues en croissant les trois types de contrat et deux niveaux extrêmes de spécificité des actifs. Nous procéderons à l'examen des plus significatives.

Figure 4 : Formes d'organisation et spécificité des actifs

<i>degré de spécificité</i>	Élevé	Contrats de nouveau type ou relationnels	Contrats relationnels complexes	Solution interne
	Faible	Faire-faire contrats classiques	Contrats de nouveau type	Faire contrats de nouveau type
		Faible		Forte

Compétence de l'entreprise/meilleure performance du marché

(30) Cf. WALKER et WEBER, 1984.

(31) Cet indicateur qualitatif peut se traduire de la manière suivante : l'entreprise sait plus ou moins faire aussi bien que le marché. C'est partiellement le cas de l'audit, du contrôle de gestion, de l'analyse stratégique et de nombreuses autres fonctions pour lesquelles l'entreprise recourt pour partie à des prestataires extérieurs. Cet indicateur exprime donc une valeur relative et peut reposer sur une observation et une comparaison avec ce qui se fait sur le marché (*benchmarking*).

Pour le cas spécificité faible/compétence moyenne, les entreprises recourent déjà à des contrats de service dont la complexité est nettement moindre que dans les cas spécifique forte/compétence moyenne. Ce cas correspond à des situations d'externalisation que nous avons déjà décrites et il exprime une des différences entre l'externalisation classique et l'*outsourcing* au sens où nous l'entendons.

Dans le cas spécificité faible/compétence forte, l'entreprise a le choix entre la solution interne ou le contrat de nouveau type pour lequel elle est parfaitement à même de spécifier le niveau de performance à attendre d'un prestataire.

Dans le cas spécificité forte/compétence faible, l'entreprise recourt à des contrats qui durent dans le temps pour lesquels des clauses de confidentialité doivent être spécifiées et qui requièrent un suivi du prestataire.

Pour le cas spécificité élevée/compétence moyenne, les contrats sont de plus en plus complexes. Ils exigent un contrôle du contrat, une évaluation de la qualité des prestations et une analyse de la performance du fournisseur. C'est le cas le plus proche des nombreuses opérations d'*outsourcing* actuelles.

Enfin, le cas spécificité élevée/compétence forte correspond à des activités ou fonctions en liaison directe avec le cœur de métier de l'entreprise. Soit il n'existe pas encore de prestataire dont la performance soit supérieure à celle de l'entreprise elle-même et alors elle ne recourra à des prestataires externes sous contrat que pour des activités connexes, soit l'entreprise estime que l'internalisation offre un meilleur contrôle et une plus grande maîtrise que le recours au marché.

Contrats de long terme et *outsourcing*

L'analyse précédente montre que, du fait de l'existence de coûts internes élevés et

d'une différence entre le niveau de performance de la solution interne et le marché, les entreprises peuvent avoir intérêt, dans certains cas, à organiser leurs SIC à l'aide d'une solution moins hiérarchique.

L'intégration verticale, en effet, n'apparaît pas toujours nécessaire même en présence d'actifs spécifiques. Pour l'*outsourcing*, les actifs concernés doivent se prêter à des formes de quasi-intégration, sans que la *joint-venture* puisse être totalement écartée. Parmi ces choix, les contrats à long terme peuvent offrir une solution comparativement plus efficace que l'organisation interne ou que le marché.

La nature des clauses contractuelles

L'*outsourcing* engendre des contrats complexes puisqu'ils concernent à la fois la cession des actifs et les prestations futures (32). Cette complexité vient aussi de ce que nombre d'événements sont imprévus et imprévisibles. Ces contrats sont substantiels et il est toujours difficile de rédiger un contrat avec des clauses adaptées susceptibles d'éviter des comportements opportunistes. Pour la cession des actifs, le problème de l'information sur la chose cédée est classique et les méthodes pour y remédier assez communes. En général, il demande une évaluation d'un tiers (cabinet d'avocat ou d'audit, ou banque d'affaires) qui fournit un certificat de validité de l'information fournie en engageant sa réputation. En complément, l'acheteur peut exiger que des clauses d'indemnisation soient annexées au contrat, et éventuellement que les modalités du calcul des dommages soient notifiées. La clause d'indemnisation traduit un accord pour qu'il y ait compensation si l'information que le vendeur a fournie se révèle fautive ou erronée. Une telle clause introduit la notion d'otage puisque l'acheteur peut faire valoir ses droits.

Toutefois, les contrats d'*outsourcing* peuvent être qualifiés de complexes parce

(32) Nous ne procédons pas à la rédaction d'une longue liste de recommandations utiles pour engager la négociation, rédiger le contrat et gérer la relation au prestataire. La littérature managériale est abondante en la matière et les techniques de négociation nombreuses et éprouvées dans le domaine des fusions-acquisitions. Pour l'*outsourcing*, nous recommandons au lecteur de se reporter au « How to do ? » dressé par PALVIA et PARZINGER (1995).

que l'exercice des clauses évoquées ci-dessus se fait dans un contexte bien particulier dans la mesure où le repreneur s'engage à fournir des prestations au vendeur. Certains contrats prévoient des périodes transitoires afin de faciliter la résolution de telles situations difficiles. Cette transition peut se caractériser par la création d'une filiale commune au capital de laquelle le prestataire entre, avant d'en prendre progressivement le contrôle.

Pour les prestations, les problèmes qui se posent concrètement à la partie cédante au contrat d'*outsourcing* sont de pouvoir compter sur la régularité des prestations, d'être sûr du niveau de leur qualité, et enfin de leur prix. Le problème fondamental des contractants est donc de rédiger des clauses qui permettent d'assurer, sur la durée du contrat, le niveau et la qualité des prestations et d'introduire les ajustements prix/prestations qui peuvent être nécessaires compte tenu de la durée.

L'analyse montre que la question de la tarification est au cœur de la négociation des contrats de long terme (33). Par exemple, l'introduction et l'emploi de la clause dite clause de la nation la plus favorisée peuvent protéger l'entreprise cliente de l'opportunisme de la société en service, en garantissant une comparaison des prix avec d'autres clients. Toutefois, une telle évaluation dans le domaine des services reste toujours délicate. Autre exemple, les redevances du prestataire sont bien souvent liées en volume. Si le client accroît ses besoins, les coûts de la prestation peuvent rapidement s'élever. L'utilisation de tarifs non linéaires permet de compenser l'exposition de l'entreprise cliente vis-à-vis du prestataire.

A *contrario*, le prestataire souhaite des garanties financières qui lui permettront de couvrir les coûts supportés pour des développements spécifiques assurés pour son client.

Si l'on retient des enseignements tirés des contrats d'approvisionnement en matières premières ou en énergie, deux conclusions sont importantes : 1) d'une part, les contractants tendent à adopter un système d'ajustement des prix plus flexible lorsque la durée du contrat s'allonge ; 2) d'autre part, ils choisissent plus facilement un mécanisme d'ajustement des prix (au détriment de la négociation) lorsque le contrat prévoit des possibilités de flexibilité pour d'autres dimensions, comme les prestations (34).

Finalement, dans un premier temps, il s'agit pour les parties prenantes au contrat de pouvoir maîtriser les coûts de conversion des sites et des personnels qui pourraient peser sur la relation prestataire-client. Ensuite, pour le client, il est nécessaire de limiter sa dépendance vis-à-vis du fournisseur et de ne pas s'exposer à son opportunisme (35). Enfin, le client doit disposer d'instruments d'analyse de la performance, de la qualité de la prestation et de l'implication du prestataire. La maîtrise de ces problèmes est essentielle pour empêcher qu'une hausse des coûts de transaction et de surveillance vienne altérer la relation contractuelle.

La quasi-rente et les problèmes du hold up

De tels contrats de long terme créent ce qu'on appelle communément une quasi-rente (36). Cette dernière peut être définie comme un retour sur investissement lié à ce type de contrat. Le partage de la quasi-rente fait l'objet des négociations entre les contractants. Dans le cas de l'*outsourcing*, l'entreprise se retrouve dans une situation de *lock-in* après la cession. Elle est liée à l'externalisation d'investissements et de savoir spécifiques chez le prestataire. Le client encourt toujours le risque de se retrouver dans une situation dans laquelle le prestataire serait en position d'exploiter sa vulnérabilité et sa dépendance.

(33) Le rôle de ces clauses apparaît plus crucial encore en période de déréglementation des marchés et de forte évolution des technologies.

(34) JOSKOW, 1987 ; CROCKER et MASTEN, 1991.

(35) Dans ce cas, les *switching costs* traduisent le pouvoir de marché du prestataire.

(36) KLEIN, CRAWFORD et ALCHIAN, 1978.

L'opportunisme du prestataire peut le conduire à augmenter les prix si les clauses se révèlent mal adaptées, à exiger des versements additionnels avant de réaliser ou de rendre disponible sa prestation, à rogner sur la qualité, à réduire le degré de son engagement. De tels comportements permettraient au prestataire de s'approprier la quasi-rente. Cette situation est qualifiée de hold-up. L'enjeu est l'exploitation et l'appropriation de la quasi-rente créée par le contrat.

Pour pallier le danger, le client a intérêt à créer une situation d'otage mutuel en exigeant préalablement à tout versement conséquent à son fournisseur des investissements spécifiques que ce dernier réaliserait pour répondre aux besoins particuliers du client. Deuxièmement, le client doit surveiller l'exécution du contrat.

Les coûts de monitoring du contrat et de coordination des partenaires économiques

Notre analyse souligne l'existence de problèmes d'information qui sont autant liés à la qualité et à la valeur intrinsèque des actifs cédés qu'aux problèmes de la connaissance et de la qualité des prestations.

Au cours de la négociation, une bonne appréciation des bénéfices que peut attendre le client est nécessaire. L'entreprise doit être exigeante en termes de seuils de coûts à atteindre dès la première année pour compenser le coût des difficultés généralement associées à l'*outsourcing*. Si la baisse des coûts est trop faible, il n'a peut-être pas intérêt à prendre la décision d'*outsourcing* car cela anticipe des difficultés futures avec le prestataire. Le degré d'implication de ce dernier doit être immédiatement évaluable à travers ses premiers engagements sur la réduction des coûts.

Cependant, tout contrat repose sur des problèmes d'asymétrie d'information. Ceci va conduire l'un et l'autre des partenaires à mettre en place des mécanismes de contrôle et de *monitoring* du contrat, pour en évaluer la bonne exécution. Du point de vue du client, nous avons déjà souligné qu'il est

important de prévoir des pénalités élevées pour non-performance ou retard. La menace de perdre les prochains contrats est cependant peu crédible, compte tenu des coûts de sortie à supporter pour le client.

En revanche, il est utile qu'il mette en place des mécanismes de contrôle et de surveillance des points suivants. L'observation de tout changement dans les conditions commerciales du prestataire peut être utile. L'analyse de la solidité et de la santé financières du prestataire permet d'anticiper un risque de faillite, qui correspond à une défaillance majeure. Un suivi du calendrier, un contrôle des délais et de la qualité de la prestation permettront d'apprécier le comportement du prestataire de même que son respect du contrat. Évidemment, dans le cas d'un recours à plusieurs prestataires, il importe d'utiliser les mêmes ressources pour réduire les coûts de contrôle et de surveillance du contrat.

Réputation et confiance : l'évolution vers une relation client-vendeur intense

Comme nous l'avons souligné, l'*outsourcing* est marqué par une forte dépendance, même s'il existe une période de transition prévue au contrat. Cette situation s'exprime par deux caractéristiques précises : une situation de petit nombre et une asymétrie d'information. D'une part, le prestataire ne connaît pas totalement la situation dont il hérite. D'autre part, le client n'est pas assuré de la qualité des prestations à venir ni de leur prix. Cette asymétrie est donc temporelle et double, même si elle est plus favorable au prestataire (37). L'existence d'une double asymétrie d'information est liée à la méconnaissance des prix véritables des prestations et à celle liée de la qualité et du niveau de la prestation.

Au fil du temps et grâce à l'expérience accumulée, les contractants peuvent peu à peu ancrer leurs transactions dans des relations bilatérales plus personnelles, parfois non écrites et à long terme : la mise en place de contrats à long terme de fixer le

(37) WILSON, (1980).

volume et la qualité, d'ajuster le prix sur la durée et de les compléter via des accords réciproques, parfois non écrits, sur un certain nombre de dispositions annexes à la prestation de service.

Comme en témoigne l'observation des contrats signés (38), les accords les plus élaborés tendent à copier le mode de coordination d'une firme intégrée dans le cadre d'une relation contractuelle très étroite. Cependant, ils ne se font pas sans coût : lorsque les transactions s'étoffent, les temps de négociation sur les clauses et le futur du contrat tendent à s'accroître. En outre, les incitations à la qualité tendent à décliner. Globalement, la partie implicite de ces contrats permet d'améliorer l'efficacité du système en réduisant les problèmes d'information. Ces clauses et accords implicites organisent les transactions dans des liens étroits et surveillés par chacun des partenaires.

Cependant, il est nécessaire de souligner que cette partie implicite sera totalement dépendante de l'expérience passée entre le client et le prestataire, et de la réputation du prestataire. En effet, la première permet de bâtir une base commune pour travailler sur des projets et utile à créer un climat de connaissance mutuelle (39).

La réputation du prestataire est une forme de garantie de base de la bonne exécution du contrat de long terme, car un échec ou une rupture du contrat diminueraient la valeur de cet actif spécifique. Elle réduit le risque d'opportunisme et donc, substantiellement, les coûts de transaction (40). Elle diminue les efforts de contrôle requis par l'établissement d'un contrat et minimise les efforts nécessaires à la négociation de futurs contrats.

Formes organisationnelles et *outsourcing* : une généralisation

Nous avons analysé les enjeux du développement de l'*outsourcing*. Il est désor-

mais intéressant de replacer ce mouvement stratégique dans une perspective qui offre une généralisation de l'analyse du phénomène. D'un point de vue historique, les entreprises ne cessent de recourir au marché et aux contrats de prestation pour leurs activités de support, logistiques ou de transport.

Appliquée à l'*outsourcing* des activités informatiques et de communication des entreprises, la figure 5 offre cependant une généralisation intéressante de l'approche. Reprenant sur l'axe des abscisses les six pôles des SIC, elle les croise avec sept formes organisationnelles différentes allant du marché à la solution interne.

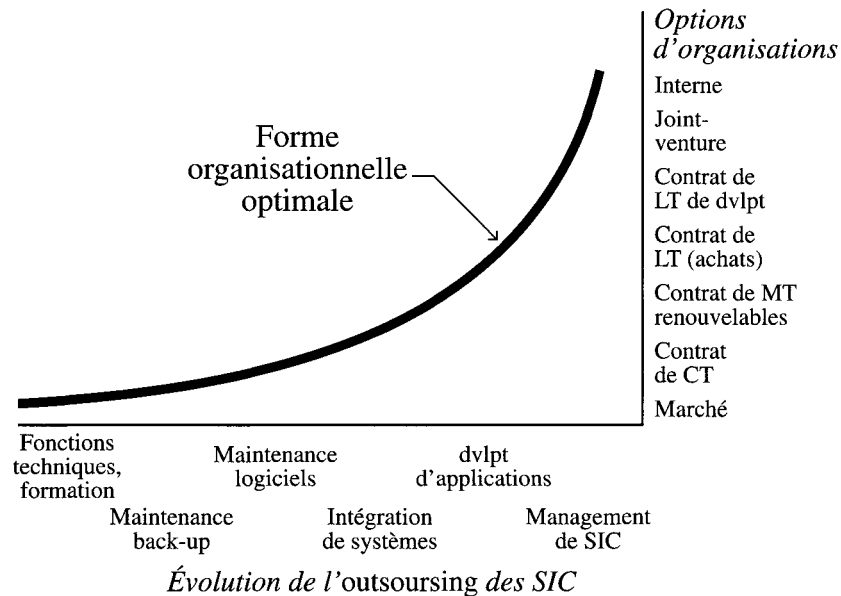
Ces formes organisationnelles reprennent les éléments précédemment développés sur les contrats et les attributs des transactions. Les contrats de court terme sont des contrats très proches du marché (contrats classiques) qui peuvent exiger quelques spécifications en termes de délai et de qualité. En général de très nombreux prestataires sont mis en concurrence et la variable prix est déterminante. Proches des contrats néo-classiques, les contrats à moyen terme renouvelables portent sur des prestations assez spécifiques. L'un des risques associés à une mauvaise exécution est la perte des contrats futurs, ce qui leur confère une forte incitation au respect des clauses. De leur côté, les contrats à long terme sont fréquemment associés à des contrats de fourniture d'équipements et d'achat de prestations associées. Par contre, ceux associés à du développement fortement spécifique concernent des activités très importantes pour le client, comme le développement des applications ou l'interface client. Nous avons souligné que certaines entreprises hésitent encore à recourir à l'*outsourcing* de ces opérations. C'est aussi le cas du management complet des SIC que nombre d'entreprises internalisent encore complètement, même si la tendance est à la signature de contrats à

(38) BARTHELEMY, 1997 ; BARTHELEMY et QUELIN, 1997.

(39) RING et VAN de VEN, 1992.

(40) S'il existe un risque de payer un premium en signant avec un prestataire réputé, il existe un risque de confier le contrat à un nouvel entrant. Cf KLEIN et LEFFLER, 1981.

Figure 5 : Formes organisationnelles et *outsourcing*



long terme ou à la création de *joint-venture* pour assurer le passage du giron de l'entreprise vers le prestataire. Ce dernier choix organisationnel impose des coûts aux deux parties, requiert de bien isoler les activités et nécessite un calendrier de cession.

Cette généralisation offre une approche transposable à l'analyse de l'*outsourcing* d'autres activités support ou centres de coût, en établissant un lien entre leur degré de spécificité et le dispositif organisationnel le plus efficace.

PERSPECTIVES

Si elle est correcte, l'analyse menée a montré l'importance de la spécificité dans la décision d'*outsourcing*. Elle a aussi souligné les particularités des formes organisationnelles adoptées, compte tenu que les opérations concernent généralement une cession et un contrat de prestation sur le long terme.

Sur un plan plus analytique, nous avons pu montrer la solidité de la théorie des coûts de transaction pour analyser les opérations d'externalisation, moyennant l'ad-

jonction des analyses les plus récentes des contrats et des compétences. Ceci ouvre une voie prometteuse quant à l'analyse de la spécificité intrinsèque des actifs, la spécificité liée à la transaction et les arrangements organisationnels adoptés par les firmes.

Sur le plan des perspectives futures, nous estimons que notre généralisation appelle des travaux sur l'externalisation des activités de service par les entreprises et sur l'évolution historique des formes organisationnelles adoptées.

Une analyse détaillée des contrats d'*outsourcing* pourrait aussi montrer que leurs aspects non standard témoignent de l'ingéniosité des co-contractants pour contourner les difficultés de coordination entre prestataire et client et qui seraient restées autrement sans solution.

Les coûts de long terme sont par définition difficilement évaluables. Quasiment aucune étude publique n'est encore disponible sur l'évaluation des bénéfices de l'*outsourcing* et son impact sur l'efficacité de l'organisation. Cependant, des travaux sur l'évaluation *ex post* de l'*outsourcing* sont dorénavant nécessaires.

D'autres travaux pourraient être consacrés à l'évolution dans le temps des contrats de long terme et des formes de *lock-in* associées. D'une part, l'établissement de relations durables et approfondies entre le prestataire et le client accompagne l'*outsourcing*. Il devient alors plus difficile pour le client de sortir de cette relation contractuelle. Il peut se retrouver dans une situation d'irréversibilité, de *lock-in*, tant en termes de volonté de réinternaliser l'activité qu'en termes de changement de pres-

tataire. D'autre part, les technologies de l'information évoluent très rapidement. Certaines peuvent devenir rapidement des technologies génériques et les prestations associées des *commodities* (comme la transmission du signal par exemple). Aussi, une analyse du contrat et de la forme organisationnelle adoptée devrait-elle être menée en termes dynamiques. Une telle analyse pourrait conduire à une révision drastique de ce que l'on qualifie de spécifique.

RÉFÉRENCES

- ALLEN T. J. et SCOTT MORTON M. S. (ed.) (1994), *Information Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford University Press.
- ANDERSON E. et SCHMITTLEIN D. (1984), « *Integration of the Sales Force : An Empirical Examination* », *Rand Journal of Economics*, vol. 15, Autumn, p. 385-395.
- BANKER, KAUFFMAN et MAHMOOD (1993), *Strategic Information Technology Management : Perspectives on Organizational Growth and Competitive Advantage*, Idea Group Publishing.
- BARNEY J. (1991), « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- BARTHELEMY J. (1997), « Management des ressources stratégiques et externalisation : une forme organisationnelle nouvelle », Groupe HEC, mimeo.
- BARTHELEMY J. et QUELIN B. (1997), « Is Outsourcing a New Organizational Form ? », *14 th Annual Conference of the European Association of Law and Economics*, Barcelone, Septembre.
- BENKO C. (1993), « Outsourcing Evaluation : A Profitable Process », *Information Systems Management*, Spring, p. 45-50.
- BROUSSEAU E. et QUELIN B. (1992), « User's Knowledge as a Specific Asset : the Case of the Value Added Services », *Journal of Information Technology*, vol. 7, p. 233-243.
- (1996), « Asset Specificity and Organizational Arrangements », *Industrial and Corporate Change*, vol. 5, n° 4.
- BUCK-LEW M. (1992), « To Outsource or Not ? », *International Journal of Information Management*, vol. 12, n° 1, p. 3-20.
- CHAUDHURY A. , NAM K. et RAO H. R. (1992), « Information Systems Outsourcing : A Mixed Integer Programming Analysis », *Proceedings of the 13th International Conference on Information Systems*, Dallas, Texas, p. 263.
- CŒURDEROY R. et QUELIN B. (1997a), « L'économie des coûts de transactions : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Économie Politique*, mars-avril.
- (1997b), « La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et applications managériables », *Cahiers de Recherche*, Groupe HEC.
- CROCKER K. J. et MASTEN S. E. (1991), « Pretia Ex Machina ? Prices and Process in Long-Term Contrats », *Journal of Law and Economics*, vol. 34, p. 69-99.
- DUE R. T. (1992), « The Real Costs of Outsourcing », *Information Systems Management*, Winter, p. 78-81.
- GROSSMAN S. et HART O. (1986), « The Cost and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, p. 691-719.
- GUPTA U.G. et GUPTA A. (1992), « Outsourcing the I. S. Function : Is it Necessary for your Organization ? », *Information Systems Management*, Summer, p. 44-50.
- HUBER R. J. (1993), « How Continental Bank Outsourced It's Crow Jewels », *Harvard Business Review*, Janv-Févb., p. 121-129.
- JOSKOW P. L. (1987), « Contrat Duration and Relationship-Specific-Investment : Empirical Evidence from Coal Markets », *American Economic Review*, vol. 77, p. 168-185.
- KHOSROWPOUR M. (ed) (1995), *Managing Information Technology Investments with Outsourcing*, Idea Group Publishing.

KLEIN B. (1980), « Transaction Cost Determinants of « Unfair » Contractual Arrangements », *American Economic Review*, vol. 70, p. 356-362.

KLEIN B., CRAWFORD R. A. et ALCHIAN A. A. (1978), « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, p. 297-326.

KLEIN B. et LEFFLER K. B. (1981), « The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance », *Journal of Political Economy*, vol. 89, p. 615-641.

KLEPPER R. (1995), « *Outsourcing Relationship* », in Khosrowpour M. (ed), op. cit., p. 218-243.

LACITY M. C. et HIRSCHHEIM (1993), *Information Systems Outsourcing*, Wiley.

LOH L. et VENKATRAMAN N. (1992), « Diffusion of Information Technology *Outsourcing* : Influence Sources and The Kodak Effect », *Information Systems Research*, vol. 3, n° 4, December, p. 334-358.

LYONS T., KRACHENBERG A. R. et HENKE J. W. (1990), « Mixed Motive Marriages : What's Next for Buyer-Supplier Relationship ? », *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 3.

MACNEIL I. R. (1974), « The Many Futures of Contracts », *Southern California Law Review*, vol. 47, p. 691-816.

(1978), « Contrats : Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-906.

NAM K., CHAUDHURY A., RAJAGOPALANS et RAO H. R. (1995), « Dimensions of *Outsourcing* : A Transactions Cost Framework », in Khosrowpour M. (ed), op. cit., p. 104-128.

PALVIA P. et PARZINGER M. (1995), « Information Systems *Outsourcing* in Financial Institutions » in Khosrowpour M. (ed), op. cit., p. 129-154.

QUELIN B. (1996), « Appropriability and the Creation of New Capabilities through Strategic Alliance » in Sanchez R. et Heene A. (eds), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Willey, ch. 8, p. 139-160.

RANGAN V. K., COREY E. R. et CEPEDES F. (1993), « Transaction Cost Theory : Influences From Clinical Field Research on Downstream Vertical Intégration », *Organization Science*, vol. 4, n° 3, p. 454-477.

RING P. S. et VAN de A. H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, p. 483-498.

SAUNDERS C., GEBELT M. et HU Q. (1997), « Achieving Success in Information Systems *Outsourcing* », *California Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 63-79.

VENKATESAN R. (1992), « Strategic Sourcing : To Make or Not to Make », *Harvard Business Review*, nov-déc., p. 98-107.

WALKER G. (1988), « Strategic Sourcing, Vertical Integration, and Transaction Costs », *Interfaces*, vol. 18, n° 3, p. 62-73.

WALKER G. et WEBER D. (1984), « A transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, September, p. 373-391.

WERNERFELT B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.

WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press.

(1979), « Transactions Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law Economics*, vol. 22, October, p. 3-61.

(1980), « The Organization of Work », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 1, March, p. 5-38.

(1985), *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press.

(1989), « Transaction Cost Economics », in Schmalensee R. et Willig R. (eds), *Handbook of Industrial Organization*, North-Holland, p. 135-182.

WILSON J. A. (1980), « Adaptation to Uncertainty and Small Numbers Exchange : the New England Fresh Fish Market », *Bell Journal of Economics*, vol. 4, p. 491-504.