

# La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique

Jérôme BARTHELEMY

*Essec*

*Classification JEL* : L140, L 240

*Correspondance* :

Essec

95021 Cergy Pontoise Cedex

Tel. : 01.34.43.31.98

Fax : 01.34.43.30.01

Email : barthelemy@essec.fr

*Résumé* : L'objectif de cet article est d'essayer de comprendre pourquoi certaines entreprises sont amenées à renégocier leurs contrats d'externalisation. Notre postulat de départ est que le nombre de renégociations augmente avec le temps écoulé depuis la signature du contrat. Nous montrons ensuite que cette relation est modérée par le caractère spécifique des actifs utilisés pour réaliser l'activité externalisée, l'incertitude qui l'entoure, son caractère stratégique ainsi que la difficulté de mesure de la performance. En revanche, la confiance ne semble pas avoir de rôle modérateur.

*Mots clés* : externalisation – contrat – renégociation – théorie des coûts de transaction – théorie de la ressource.

*Abstract* : The aim of this paper is to understand why some firms renegotiate their outsourcing contracts. The relationship between the age of the outsourcing contract and the number of renegotiations is straightforward. Older contracts are more likely to require adjustments simply because of the passage of time. On the other hand, the factors that may moderate this relationship have rarely been examined. This paper finds that the positive relationship between the age of outsourcing contracts and the number of renegotiations is moderated by asset specificity, environmental uncertainty, closeness to the « core business » and measurement difficulty. On the other hand, trust has no moderating impact.

*Key words* : outsourcing – contract – renegotiation – transaction cost economics – resource-based view of the firm.

L'externalisation d'activités de service n'est pas un phénomène nouveau. Le problème de l'arbitrage entre les ressources internes et les ressources externes s'est toujours posé et de nombreuses activités comme le nettoyage, le gardiennage ou la restauration ont été peu à peu externalisées. Aujourd'hui, l'externalisation touche des activités de plus en plus sensibles comme la R&D par exemple (Dumoulin et Martin, 2003). Deux grandes évolutions contribuent à cet essor. D'une part, la nécessité accrue de créer de la valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à concentrer leurs ressources sur les activités les plus créatrices de valeur (Quinn et Hilmer, 1994). D'autre part, l'émergence de prestataires qualifiés pousse les entreprises à réévaluer l'opportunité de conserver en interne certaines activités historiquement internalisées (Desreumaux, 1996).

L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage sur une composante de l'externalisation négligée par la littérature : les renégociations contractuelles. Alors que le succès d'une opération d'externalisation peut dépendre d'une renégociation contractuelle réussie, il existe un nombre restreint d'études empiriques sur ce thème. Dans le domaine de l'externalisation, l'étude de Burnes et Anastasiadis (2003) constitue l'une des rares exceptions. Ces deux auteurs ont essentiellement montré que les renégociations contractuelles sont moins fréquentes dans le secteur public que dans le secteur privé.

Les renégociations contractuelles ont souvent une connotation péjorative. En effet, elles génèrent des coûts de transaction *ex post* importants (Dyer, 1997). Lorsque des actifs spécifiques sont en jeu, elles permettent également au prestataire d'adopter un comportement opportuniste. Une recommandation classique de la littérature sur les contrats de long terme est alors de rédiger le contrat le plus complet possible et d'allonger sa durée pour espacer au maximum les renégociations (Joskow, 1985 et 1987).

Toutefois, les renégociations contractuelles présentent également des avantages. Si elles génèrent des coûts de transaction *ex post*, elles permettent de diminuer sensiblement les coûts de transaction *ex ante*. En effet, rédiger le contrat le plus complet possible génère des coûts de transaction *ex ante* importants. Il peut alors être intéressant de se contenter d'un contrat moins complet et de le renégocier périodiquement (Goldberg et Erickson, 1987). Lorsque l'environnement évolue très rapidement, les renégociations sont même inévitables pour permettre à une relation contractuelle de se poursuivre (Joskow, 1988).

Dans cet article, nous proposons de développer et de tester empiriquement un modèle permettant de prédire les renégociations contractuelles. Dans un premier temps, nous présenterons notre définition de l'externalisation et nous ferons une rapide revue de la littérature. Les hypothèses de recherche et leurs fondements théoriques seront formulés dans la seconde partie. Nous détaillerons la méthodologie dans la troisième partie. Enfin, les résultats obtenus seront présentés dans la quatrième partie et commentés dans la cinquième.

## 1. Définition et revue de la littérature sur l'externalisation

Il n'existe pas de consensus sur ce que recouvre le phénomène de l'externalisation. Pour de nombreux auteurs comme Lacity et Hirschheim (1993, p. 2), par exemple, « *L'externalisation peut être définie comme l'utilisation de prestataires extérieurs pour réaliser une ou plusieurs activités d'une organisation.* » Cette définition est représentative d'une approche « étendue » de l'externalisation. L'externalisation revient alors à confier une activité à un prestataire ou un fournisseur extérieur plutôt que de la réaliser en interne. Barreyre (1968) a abordé la question du « *faire ou faire faire* » dès la fin des années 1960. D'après Barreyre (1992, p. 762) : « *Il y a (ainsi) 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.* » L'approche de Barreyre (1968, 1988) se distingue assez nettement de celle d'économistes comme Williamson (1975, 1985 et 1996). En effet, elle ne se limite pas à l'analyse de la sous-traitance d'une partie de l'activité de production et intègre parfaitement les activités de services. De plus, elle permet de raisonner au niveau de l'entreprise tout entière et pas uniquement activité par activité.

Dans cet article, nous définissons l'externalisation comme le recours à un prestataire ou un fournisseur extérieur pour réaliser une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. L'externalisation s'accompagne alors fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire qui remplace les services internes. Elle implique également des changements organisationnels importants (Boddy et al., 1998 ; McIvor et McHugh, 2000 ;

Sprimont, Gosse et Sargis, 2002). En définissant l'externalisation comme la remise en cause d'une pratique établie, nous distinguons ce phénomène du « *faire ou faire faire* ». Notre définition est alors plus proche de celle de Foss (1996, p. 11) par exemple : « *L'externalisation consiste à laisser un prestataire reprendre des activités qui étaient réalisées en interne ; il s'agit donc d'une forme de désintégration verticale.* »

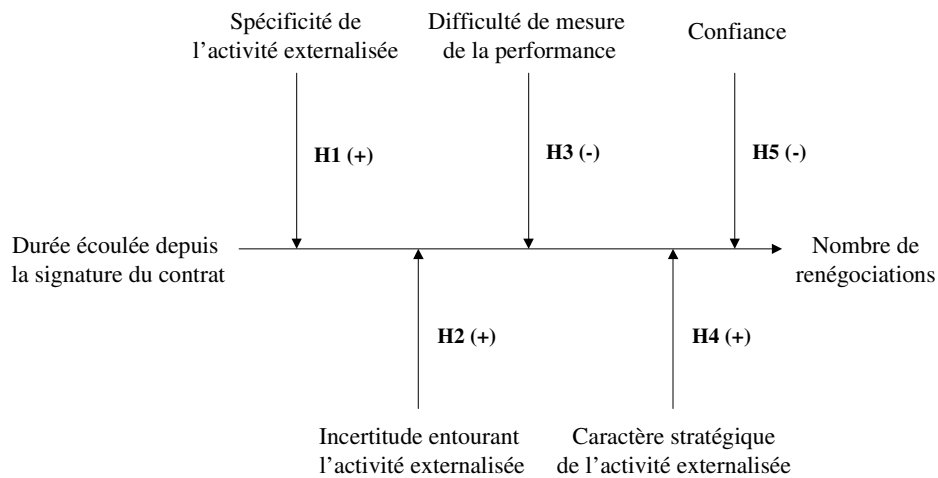
S'il existe peu de travaux sur l'externalisation au sens où nous l'avons définie, il existe une littérature abondante sur le « *faire ou faire faire* ». Deux approches sont généralement utilisées pour traiter ce phénomène : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985 et 1996) est le paradigme dominant. Elle a été utilisée dans de très nombreux travaux empiriques (voir David et Han, 2004 pour une revue de la littérature récente). La principale conclusion de ces travaux est que l'externalisation se justifie lorsque le niveau des « risques contractuels » est faible (Coeurderoy et Quélin, 1997). La théorie de la ressource (cf. Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984) a été récemment proposée comme paradigme alternatif pour analyser la problématique du « *faire ou faire faire* » (Conner et Prahalad, 1996). Si le nombre d'études empiriques utilisant cette approche reste encore limité, il s'accroît rapidement (Combs et Ketchen, 1999 ; Leiblein et Miller, 2003 ; Teng, Cheon et Grover, 1995). Une des principales conclusions de cette littérature est que l'externalisation se justifie pour l'accès à des ressources et compétences difficiles à développer en interne.

## **2. Formulation des hypothèses**

Étant donné la place prépondérante tenue par la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource dans la littérature sur le « *faire ou faire faire* », nous utiliserons essentiellement ces deux approches pour développer notre modèle. Notre postulat de départ est que le nombre de renégociations augmente avec le temps écoulé depuis la signature du contrat d'externalisation (Kogut, 1988). En effet, le passage du temps accroît le risque de déconnexion entre le contenu du contrat et l'environnement. Nous faisons alors l'hypothèse que la relation entre la durée écoulée depuis la signature d'un contrat d'externalisation et le

nombre de renégociations est influencée par plusieurs déterminants issus des deux approches théoriques présentées ci-dessus : (1) le caractère spécifique des actifs utilisés pour réaliser une activité, (2) l'incertitude entourant l'activité, (3) la difficulté de mesure de la performance, (4) le caractère stratégique de l'activité et (5) la confiance qui caractérise la relation avec le prestataire. Le modèle de recherche est résumé dans la figure 1.

**Figure 1 – Modèle de recherche**



Concrètement, les renégociations contractuelles sont provoquées par l'existence de problèmes comme une qualité insuffisante, des coûts excessifs ou l'élargissement du champ d'application du contrat par exemple.<sup>1</sup> Le processus est le suivant : (1) l'inadéquation entre l'environnement et les déterminants théoriques fait apparaître des problèmes ; (2) les problèmes déclenchent les renégociations. En d'autres termes, les problèmes peuvent être entendus comme des variables médiatrices entre les déterminants théoriques et les renégociations contractuelles. Nous ne les avons pas intégrés dans notre modèle afin qu'il reste le plus parcimonieux possible.

<sup>1</sup> Nous remercions un évaluateur anonyme pour avoir attiré notre attention sur ce point.

### **2.1. Caractère spécifique des actifs utilisés pour réaliser une activité externalisée**

Lorsque les actifs utilisés pour réaliser une activité sont peu spécifiques, il existe un grand nombre de prestataires potentiels. Comme le prestataire attiré sait qu'il peut être facilement remplacé par un autre prestataire, il n'a pas intérêt à se comporter de façon opportuniste avec son client. À l'inverse, plus les actifs utilisés pour réaliser une activité sont spécifiques, plus le nombre de prestataires potentiels est limité. Le prestataire attiré peut alors tirer profit de cette situation de « petit nombre » pour adopter un comportement opportuniste sans crainte de rupture du contrat (Pisano, 1990).

Dans le cadre de l'externalisation, l'opportunisme du prestataire peut prendre différentes formes. Un exemple de comportement opportuniste consiste à exiger une renégociation en vue d'augmenter les tarifs (à prestation égale) ou de réduire la qualité de la prestation (à tarif égal) (Klein et *al.*, 1978). Pour l'entreprise externalisatrice, changer de prestataire plutôt que d'accepter de renégocier le contrat avec le prestataire attiré aurait un double impact : une rupture de la prestation à court terme et la perte de la « quasi-rente relationnelle » à moyen terme (Aoki, 1988).

Lorsque les actifs utilisés pour réaliser une activité sont fortement spécifiques, le prestataire attiré pourra être tenté de renégocier le contrat. L'entreprise externalisatrice aura alors intérêt à accepter de renégocier plutôt que de changer de prestataire. Par conséquent, le caractère plus ou moins spécifique des actifs utilisés pour réaliser une activité devrait renforcer l'impact du temps écoulé depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations.

*Hypothèse 1 : Plus les actifs utilisés pour réaliser une activité externalisée sont spécifiques, plus la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.*

### **2.2. Incertitude entourant l'activité externalisée**

L'intégration verticale se caractérise par l'existence d'une relation hiérarchique. Comme le résumait Conner et Prahalad (1996, p. 480) : « La réalisation d'une activité à l'intérieur de l'entreprise se distingue du recours au marché par l'existence d'une relation d'autorité (de l'employeur sur les employés). » L'existence d'une telle relation hié-

rarchique confère une très grande flexibilité à l'intégration verticale (Williamson, 1991a). À l'inverse, l'externalisation repose sur une relation contractuelle qui nécessite de prévoir *ex ante* le maximum de contingences susceptibles de se produire pendant la durée de vie du contrat. Ces contingences doivent alors être intégrées dans le contrat (McLeod et Malcomson, 1993).

Cependant, tout contrat reste irrémédiablement incomplet pour deux raisons principales. D'une part, la rationalité limitée des individus les empêche de pouvoir prévoir l'ensemble des événements susceptibles de se produire pendant la durée de vie du contrat (Williamson, 1975). D'autre part, l'opportunisme des individus implique que les clauses contractuelles ne seront jamais univoques et que leur interprétation sera fréquemment malaisée (Crocker et Masten, 1991). Plus l'incertitude qui entoure une activité externalisée est élevée, plus il sera difficile de rédiger un contrat complet et plus le décalage entre le contenu du contrat et l'environnement augmentera rapidement. Par conséquent, l'incertitude devrait renforcer l'impact du temps écoulé depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations.

<p><i>Hypothèse 2 : Plus l'incertitude entourant l'activité externalisée est élevée, plus la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.</i></p>
--

### **2.3. Difficulté de mesure de la performance**

De manière générale, les questions liées à la difficulté de mesure de la performance ont été négligées par la littérature empirique sur le « *faire ou faire faire* » (Poppo et Zenger, 1998). Toutefois, la capacité d'une entreprise externalisatrice à mesurer le niveau de performance de son prestataire devrait jouer un rôle non négligeable dans la problématique des renégociations contractuelles.

En effet, les renégociations contractuelles sont coûteuses (Dyer, 1997). Ces coûts de transaction *ex post* ne peuvent être justifiés que par l'amélioration de la qualité de la prestation (à tarif égal) ou la réduction des tarifs (à prestation égale). Lorsqu'une entreprise externalisatrice ne parvient pas à évaluer clairement la qualité de la prestation ou le caractère concurrentiel des tarifs de son prestataire, il est peu probable qu'elle demande à renégocier le contrat. D'où, la difficulté de mesure de la performance devrait réduire l'impact du temps écoulé depuis la

signature du contrat sur le nombre de renégociations.

*Hypothèse 3 : Plus la mesure de la performance est difficile, moins la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.*

#### **2.4. Caractère stratégique de l'activité externalisée**

Les trois hypothèses précédentes sont fondées sur la théorie des coûts de transaction et la logique d'efficience (i.e. « *economizing* » selon Williamson, 1991b). Dans ce cadre, les renégociations contractuelles ont avant tout pour objectif de réduire les coûts de production et les coûts de transaction, souvent élevés dans les opérations d'externalisation (Calvi, 1999). Toutefois, les renégociations contractuelles peuvent également avoir pour objectif l'amélioration de l'efficacité (i.e. « *strategizing* » selon Williamson, 1991b).

L'externalisation touche de plus en plus des activités importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Collins et Bechler, 1999 ; Quinn et Hilmer, 1994). Lorsqu'une entreprise externalise une activité qui présente un caractère stratégique, sa performance globale sera en partie conditionnée par la réussite de l'opération d'externalisation (Gilley et Rasheed, 2000). Même si les renégociations contractuelles sont coûteuses, l'entreprise externalisatrice aura tout intérêt à y recourir lorsque cela s'avère nécessaire.

En revanche, une entreprise qui externalise une activité peu stratégique n'aura pas forcément intérêt à investir du temps et de l'argent dans une renégociation. En effet, elle aura plus intérêt à utiliser ses ressources pour financer les activités les plus créatrices de valeur. D'où, le caractère stratégique de l'activité externalisée devrait accroître l'impact du temps écoulé depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations.

*Hypothèse 4 : Plus l'activité externalisée est stratégique, plus la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.*



## 2.5. *Confiance*

La confiance peut être définie comme « *l'anticipation qu'un partenaire n'adoptera pas un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices à court terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long terme.* » (Chiles et McMakin, 1996, p. 85). La confiance est souvent perçue comme un substitut au contrat (Poppo et Zenger, 2002). Dans une relation d'externalisation, elle devrait réduire l'impact du temps sur le nombre de renégociations contractuelles à la fois pour des raisons économiques et sociologiques. En effet, un prestataire ne se comportera pas de façon opportuniste pour pouvoir continuer à travailler avec son client mais aussi pour préserver les liens sociaux et les relations interpersonnelles (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997).

Lorsqu'une relation d'externalisation se caractérise par un faible niveau de confiance, le prestataire cherchera à tirer parti de toutes les failles du contrat. Le contrat devra donc être renégocié en permanence pour intégrer les contingences non prévues au fur et à mesure de leur apparition. Lorsqu'une relation d'externalisation se caractérise par un fort niveau de confiance, le comportement du prestataire sera totalement différent et les renégociations perdront de leur intérêt. Par conséquent, la confiance devrait réduire l'impact du temps écoulé depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations.

*Hypothèse 5 : Plus le niveau de confiance est élevé, moins la relation entre le temps écoulé depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations est forte.*

## 3. **Méthodologie de la recherche**

### 3.1. *Collecte de données*

Afin de repérer les entreprises qui avaient déjà réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation au sens où nous l'avons définie, un examen systématique de la presse a été effectué. Pour la France, nous avons analysé la presse économique généraliste (*La Tribune, Les Échos, L'Entreprise,...*) ainsi que de nombreuses revues spécialisées par activité (*Le Monde de l'Informatique, OI Informatique, Logistique Magazine, LSA,...*). En ce qui concerne les opérations d'externalisation réalisées hors de France, deux bases de données en ligne ont été exploi-

tées : *Proquest-ABI Inform* et *Reuters*.

La population que nous étudions est l'ensemble des entreprises ayant communiqué sur la réalisation d'une opération d'externalisation critique et de grande ampleur au courant des années quatre-vingt dix. Les articles parus dans la presse nous semblent être de bons indicateurs de l'existence de telles opérations. Si la presse passe sous silence les opérations d'externalisation peu critiques (cf. nettoyage, restauration, gardiennage,...), les opérations portant sur des activités plus critiques (cf. informatique, logistique,...) et de plus grande ampleur sont généralement évoquées.

Un ensemble de 816 opérations d'externalisation a été repéré dans la presse. Un questionnaire et une lettre de relance ont été envoyés à chacune de ces entreprises en suivant la méthode préconisée par Dillman (1978). Au total, 91 questionnaires nous ont été renvoyés, soit un taux de retour de près de 11 %. Neuf questionnaires ont été écartés car de nombreuses données manquantes les rendaient inutilisables. Au final, notre base de données comporte 82 questionnaires exploitables.

Les questionnaires ont été remplis par les managers en charge des activités externalisées (directeur des systèmes d'information, directeur logistique, directeur financier,...). Dans notre base de données, 82 % des répondants faisaient partie de l'entreprise au moment de la signature de l'opération d'externalisation. 70 % d'entre eux avaient également participé à la négociation du contrat.

Le tableau 1 résume les principales caractéristiques de cette base de données.

**Tableau 1** – *Description de l'échantillon*

	N	% de l'échantillon
<b>Activité</b>		
Informatique	44	54%
Autre activité	38	46%
<b>Origine géographique</b>		
Europe	62	76%
Amérique du Nord	20	24%
<b>Secteur d'activité</b>		
Industrie	52	63%
Services	30	27%
<b>Transfert d'employés</b>		
Oui	56	68%
Non	26	32%
<b>Transfert d'actifs</b>		
Oui	38	54%
Non	44	46%

Avec 82 questionnaires exploitables, la taille de notre base de données est relativement modeste. Toutefois, le taux de réponse est à peine inférieur aux 15 % obtenus dans les études récentes menées à partir de la France et portant sur des entreprises implantées en Europe et en Amérique du Nord (cf. Capron, 1999 par exemple). Comme le rappellent Teng et al. (1995, p. 90) dans une étude sur l'externalisation de l'informatique aux Etats-Unis, « *Une bonne représentativité de l'échantillon est beaucoup plus importante qu'un taux de réponse élevé* ». Pour évaluer la représentativité de l'échantillon, nous avons effectué une comparaison entre notre base de données et un échantillon aléatoire de 150 entreprises non répondantes sur deux variables-clés : la taille (en termes de chiffre d'affaires) et le secteur d'activité. Les informations pour les entreprises non-répondantes ont été obtenues à partir des bases de données *Diane* (pour les entreprises françaises) et *Disclosure* (pour les entreprises internationales).

L'analyse de variance comparant le chiffre d'affaires des entreprises de notre base de données et de l'échantillon aléatoire de 150 entreprises non-répondantes n'a fait apparaître aucune différence significative ( $F = 1,63$  ;  $p = 0,20$ ). L'analyse du  $\chi^2$  comparant la distribution sectorielle n'a pas non plus fait apparaître de différence significative ( $\chi^2 = 2,96$  ;  $p = 0,56$ ). Par conséquent, notre échantillon peut être considéré comme assez représentatif des opérations d'externalisation repérées dans la presse.

### **3.2. Opérationnalisation des variables**

Les indicateurs utilisés pour opérationnaliser les variables indépendantes sont résumés en annexe. La variable dépendante est le nombre de renégociations effectuées depuis la signature du contrat d'externalisation. Comme notre étude est l'une des premières sur ce thème, nous avons privilégié une mesure à la fois objective et robuste des renégociations. En revanche, il faut noter que cette mesure ne nous permet de distinguer ni l'instigateur de la renégociation (entreprise externalisatrice ou prestataire), ni le caractère plus ou moins « programmé » de la renégociation. Enfin, plusieurs variables de contrôle ont été intégrées dans les analyses statistiques : le type d'activité externalisée (informatique ou autre activité), l'origine géographique de l'opération d'externalisation (Europe ou Amérique du Nord), le secteur d'activité

(industrie ou services), l'existence d'un transfert d'actifs humains et l'existence d'un transfert d'actifs physiques.

#### 4. Résultats de l'étude empirique

Les statistiques descriptives figurent dans le tableau 2.

**Tableau 2 – Matrice des corrélations**

	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Nombre de renégociations	2,27	6,02											
2. Type d'activité	0,54	0,50	0,13										
3. Origine géographique	0,24	0,43	-0,12	0,01									
4. Secteur	0,64	0,48	-0,02	-0,15	0,20*								
5. Transfert d'employés	0,68	0,47	0,10	0,26**	-0,16	0,13							
6. Transfert d'actifs	0,46	0,50	0,09	0,13	-0,19*	0,10	0,42***						
7. Age de la relation	4,01	1,91	0,29***	0,02	-0,08	-0,01	-0,01	-0,10					
8. Spécificité des actifs	2,93	0,87	0,11	0,13	-0,11	0,10	0,30***	0,28**	0,06				
9. Incertitude	2,72	0,86	0,22**	0,32***	0,05	-0,01	0,28**	0,18	0,19*	0,06			
10. Difficulté de mesure de la performance	2,50	0,67	-0,02	0,31***	-0,05	-0,02	0,32***	0,10	0,14	0,22**	0,34***		
11. Caractère stratégique	2,57	1,00	0,19*	0,11	-0,18	-0,22**	0,10	0,23**	0,15	0,20*	0,15	0,10	
12. Confiance	3,90	0,69	-0,01	-0,26**	-0,10	0,11	-0,14	-0,11	-0,20*	-0,09	-0,19*	-0,19*	0,03

\*\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,10 (bilatéral).

Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé un modèle de régression hiérarchique avec variables modératrices. Nous avons donc créé des variables d'interaction et étudié si elles amélioreraient le pouvoir explicatif du modèle de régression comportant les seuls effets directs. Lorsque plusieurs variables d'interaction sont introduites dans un modèle de régression, des problèmes de multicollinéarité peuvent se poser. Pour limiter ces problèmes, nous avons suivi les recommandations d'Aiken et West (1991) consistant à centrer et à réduire les variables indépendantes avant de créer les variables d'interaction.

Le modèle 1 comporte uniquement les variables de contrôle et les effets directs. Dans le modèle 2, nous avons ajouté les variables d'interaction. Les résultats sont résumés dans le tableau 3.

Le modèle 1 (variables de contrôle et effets directs) n'est pas significatif ( $F = 1,35$  ;  $p > 0,10$ ) et ne permet d'expliquer que 17 % de la variance totale. Aucune variable de contrôle n'a d'impact significatif sur le nombre de renégociations. En revanche, la durée écoulée depuis la

signature du contrat a un impact positif et significatif sur le nombre de renégociations ( $b = 1,63$  ;  $p < 0,05$ ). Parmi les effets directs, aucune variable n'a d'impact significatif sur le nombre de renégociations contractuelles.

**Tableau 3 – Résultats des régressions OLS**

Variables indépendantes	Nombre de renégociations			
	Modèle 1		Modèle 2	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
<i>Variables de contrôle</i>				
Type d'activité	1,34	0,91	1,96	1,48
Origine géographique	-1,04	-0,63	-1,70	-1,15
Secteur	0,12	0,08	-0,86	-0,63
Transfert d'employés	0,38	0,22	1,00	0,65
Transfert d'actifs	0,36	0,24	-0,60	-0,43
<i>Effets directs</i>				
Age de la relation	1,63	2,30**	1,31	2,05**
Spécificité des actifs	0,43	0,60	1,17	1,70*
Incertitude	1,13	1,50	1,68	2,40**
Difficulté de mesure de la performance	-1,06	-1,42	-0,93	-1,33
Caractère stratégique	0,52	0,71	-0,15	-0,22
Confiance	0,51	0,71	1,13	1,62
<i>Effets modérateurs</i>				
Age de la relation * Spécificité des actifs			1,64	2,45**
Age de la relation * Incertitude			3,59	4,45***
Age de la relation * Difficulté de mesure de la performance			-1,90	-2,56**
Age de la relation * Caractère stratégique			1,12	1,65*
Age de la relation * Confiance			0,71	0,99
Constante	1,29	0,75	1,24	0,81
$R^2$	0,17		0,41	
$\Delta P^2$			0,24***	
F	1,35		2,78***	

\*  $p < 0,10$  , \*\*  $p < 0,05$  , \*\*\*  $p < 0,01$

L'ajout des variables d'interaction (modèle 2) a pour première implication l'accroissement du  $R^2$  de 24 % par rapport au modèle 1. Le modèle 2 est fortement significatif ( $F = 2,78$  ;  $p < 0,01$ ) et permet d'expliquer 41 % de la variance totale. L'hypothèse 1 suggérait que l'impact de la durée écoulée depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations serait renforcé par le caractère plus ou moins spécifique des actifs utilisés pour réaliser une activité. Cette hypothèse est validée, la variable d'interaction ayant un impact positif et significatif sur le nombre de renégociations ( $b = 1,64$  ;  $p < 0,05$ ). D'après l'hypothèse 2, l'incertitude entourant l'activité externalisée devrait renforcer la relation entre la durée écoulée depuis la signature du contrat

et le nombre de renégociations. Les résultats confirment cette hypothèse ( $b = 3,59$  ;  $p < 0,01$ ).

L'hypothèse 3 est également validée ( $b = -1,9$  ;  $p < 0,05$ ). Cette hypothèse indiquait que la relation positive entre la durée écoulée depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations serait moins forte lorsque la difficulté de mesure de la performance est élevée. L'hypothèse 4 est validée mais de façon moins nette que les hypothèses précédentes ( $b = 1,12$  ;  $p < 0,10$ ). Le caractère stratégique de l'activité externalisée semble donc renforcer la relation positive entre la durée écoulée depuis la signature du contrat et le nombre de renégociations. En revanche, l'hypothèse 5 n'est pas validée. La confiance ne semble pas réduire l'impact de la durée écoulée depuis la signature du contrat sur le nombre de renégociations ( $b = 0,71$  ;  $p > 0,10$ ). Alors que nous avons fait l'hypothèse d'un coefficient négatif et significatif, il est à la fois positif et non significatif.

## **5. Discussion**

S'il semble relativement évident que la probabilité de renégocier un contrat d'externalisation augmente avec le temps écoulé depuis sa signature, l'objectif de cet article était de montrer que l'intensité de cette relation varie en fonction d'un certain nombre de déterminants issus de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la ressource.

La première hypothèse suggérait que l'impact du passage du temps sur le nombre de renégociations serait plus marqué lorsque les actifs utilisés pour réaliser une activité externalisée sont spécifiques. Si la littérature sur les contrats de long terme a montré que la spécificité des actifs a un impact sur la durée (Joskow, 1985 et 1987) et les clauses du contrat (Joskow, 1988), elle s'est peu intéressée à leur renégociation. Lorsqu'une activité externalisée repose sur des actifs spécifiques, le prestataire sera tenté de renégocier le contrat en sa faveur pour tirer profit de la dépendance de son client. De son côté, l'entreprise externalisatrice aura intérêt à accepter la renégociation car une rupture de la prestation pourrait avoir des effets néfastes sur son fonctionnement. Par conséquent, les deux partenaires auront intérêt à renégocier le contrat plutôt que d'y mettre fin de manière prématurée.

Dans la littérature sur les contrats de long terme, on distingue généralement les renégociations involontaires des renégociations volontai-

res (Joskow, 1990). Les renégociations involontaires interviennent lorsque le contrat ne parvient plus à brider l'opportunisme d'un des co-contractants. Ce dernier profite alors de sa position de force pour renégocier le contrat en sa faveur. Dans le cas de l'externalisation, il est fréquent qu'un prestataire utilise la dépendance de son client pour obtenir une hausse des tarifs ou un accroissement du périmètre des activités externalisées. Toutefois, les renégociations peuvent également être volontaires. Les cocontractants décident alors de renégocier le contrat pour pallier ses rigidités. Dans le cas de l'externalisation, on peut envisager une évolution très rapide de la technologie, qui conduirait l'entreprise externalisatrice et son prestataire à remettre les tarifs à plat. Une des limites de notre recherche est que les données ne nous permettent pas d'identifier l'initiateur des renégociations. Nous ne pouvons donc pas déterminer s'il s'agit de renégociations volontaires ou involontaires.

Enfin, on peut noter que notre opérationnalisation de la spécificité des actifs permet d'interpréter cette hypothèse sous l'angle de la théorie des coûts de transaction mais également sous celui de la théorie de la ressource.<sup>2</sup> Pour Kay (1997), le déterminant central de la décision d'internaliser ou d'externaliser une activité est la substituabilité des actifs. Dans cette étude, nous opérationnalisons la spécificité des actifs à l'aide des coûts de transfert, qui reflètent à la fois la spécificité (Poppo et Zenger, 1998) et la substituabilité des actifs (Kay, 1997).

La validation de la seconde hypothèse (cf. le nombre de renégociations augmente plus rapidement avec le passage du temps lorsque le niveau d'incertitude est élevé) confirme le postulat selon lequel les structures de gouvernance hybrides comme l'externalisation sont fortement sensibles à l'incertitude (Williamson, 1991a). Même si un contrat d'externalisation comporte des clauses très détaillées, il ne pourra jamais prévoir l'ensemble des contingences susceptibles de se produire pendant l'ensemble de sa durée de vie. Les deux partenaires auront alors intérêt à le renégocier périodiquement pour y intégrer des éléments qu'ils n'avaient pas prévus à l'origine. Contrairement aux formes « polaires » comme la firme ou le marché, un « consentement mutuel » doit être obtenu pour faire évoluer les formes de gouvernance hybride comme l'externalisation. Les renégociations sont un cas particulier de la recherche du « consentement mutuel ».

---

<sup>2</sup> Nous remercions un évaluateur anonyme pour cette remarque.

La troisième hypothèse indiquait que le nombre de renégociations augmenterait moins rapidement avec le passage du temps lorsque l'entreprise externalisatrice éprouve des difficultés à évaluer la performance de son prestataire. Pour une entreprise externalisatrice, les renégociations présentent un coût non négligeable. Lorsqu'elles ne sont pas justifiées par un niveau de performance insuffisant de la part du prestataire, elle hésitera à y recourir. De même, un prestataire opportuniste n'aura pas besoin de forcer son client à renégocier le contrat lorsque sa performance est difficile à mesurer. Il lui suffira de dégrader la qualité de la prestation en continuant à pratiquer les mêmes tarifs. Plus généralement, on peut noter que la relation hiérarchique qui caractérise l'intégration verticale permet assez facilement de remédier à la difficulté de mesure de la performance (Holmström et Milgrom, 1994).

Comme on peut le voir dans l'annexe, les variables indépendantes ont été mesurées au démarrage de l'opération d'externalisation. Nous utilisons alors ces données pour expliquer la présence (ou l'absence) de renégociations contractuelles entre le démarrage de l'opération d'externalisation et le moment auquel le questionnaire a été rempli. Idéalement, il aurait été souhaitable de mesurer l'évolution des variables indépendantes dans le temps. Toutefois, des raisons pratiques (essentiellement financières) nous ont contraints à réaliser une étude en coupe instantanée. Cette démarche ne nous permet pas de prendre en compte les phénomènes d'apprentissage.

Concrètement, les renégociations successives peuvent s'accompagner de la mise en place de nouveaux indicateurs permettant de rendre la performance plus lisible (Kannan et Tan, 2002). Les investissements dans des systèmes d'information peuvent également jouer ce rôle. Toutefois, l'existence d'un lien positif et significatif entre le nombre de renégociations et l'interaction « temps écoulé - difficulté de mesure de la performance au moment du démarrage de l'opération d'externalisation » suggère que l'effet des conditions initiales reste particulièrement marqué.

La quatrième hypothèse suggérait que le nombre de renégociations augmenterait plus rapidement avec le passage du temps lorsque les contrats d'externalisation portent sur des activités stratégiques. La validation de cette hypothèse indique que les entreprises se concentrent sur la renégociation d'opérations d'externalisation qui ont un fort impact sur leur performance globale. Toutes choses égales par ailleurs, les entreprises accorderont une plus grande importance au suivi des



opérations d'externalisation stratégiques qu'à celui des opérations d'externalisation périphériques. Un des objectifs de cette hypothèse était également d'intégrer un déterminant issu de la théorie de la ressource dans un modèle essentiellement fondé sur la théorie des coûts de transaction. Sa validation confirme que les entreprises renégocient également leurs contrats d'externalisation pour améliorer leur performance globale (Williamson, 1991b). Ce résultat est important car il contredit en partie la littérature selon laquelle les entreprises continuent à privilégier une approche à court terme centrée sur la réduction des coûts plutôt qu'une véritable approche stratégique (Lonsdale et Cox, 1997 ; McIvor, 2000).

En revanche, les résultats empiriques ne permettent pas de valider l'hypothèse selon laquelle la confiance atténue l'impact du passage du temps sur le nombre de renégociations contractuelles. Ces résultats sont surprenants si l'on considère que la confiance est un substitut aux mécanismes contractuels (Uzzi, 1997). En effet, la confiance devrait alors permettre de pallier les limites du contrat et d'éviter de le renégocier. Ils le sont moins si l'on considère que la confiance est un complément des mécanismes contractuels (Arino, de la Torre et Ring, 2001 ; Poppo et Zenger, 2002). Comme l'ont récemment noté Arino et al. (2001, p. 110) par exemple : « *La confiance peut servir de substitut ou de complément à des structures de gouvernance plus formelles.* » Si la confiance et le contrat sont complémentaires, la confiance facilitera les renégociations contractuelles car les partenaires auront moins de difficultés à atteindre un consentement mutuel (cf. ci-dessus). En revanche, elle ne réduira pas forcément leur nombre. Il nous semble donc que la relation statistique non significative que nous avons obtenue peut être expliquée par le fait que certaines entreprises de notre échantillon voient dans la confiance un substitut au contrat alors que d'autres y voient un complément. Plus généralement, des travaux récents ont montré que la confiance ne dissuade pas les partenaires de rédiger le contrat le plus complet possible lorsque les risques contractuels sont élevés (Luo, 2002).

Par ailleurs, une limite méthodologique peut également contribuer à expliquer l'absence de validation de l'hypothèse 5. Comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus, nous avons testé le lien entre le nombre total de renégociations contractuelles et l'interaction « temps écoulé – niveau de confiance au moment du démarrage de l'opération ». Cette approche méthodologique ne nous permet pas de prendre en compte le

fait que la confiance puisse émerger au fil du temps (Kern et *al.*, 2002). Pour prendre en compte l'émergence de la confiance, nous aurions pu la mesurer au moment de la réalisation de l'étude. Toutefois, cela nous aurait conduit à tester le lien entre une variable prenant en compte toute l'histoire de la relation avec le prestataire (cf. le nombre de renégociations) et une variable ne prenant en compte qu'une partie de cette relation (cf. la confiance mesurée au moment de la collecte de données).

## **Conclusion**

La très grande majorité des travaux sur l'externalisation présente une limite importante : ils traitent le phénomène de manière statique alors que les relations entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire évoluent au fil du temps (Reuer et Arino, 2002). L'objectif de cette recherche était de montrer que le nombre de renégociations contractuelles augmente avec le passage du temps mais également que l'intensité de la relation entre ces deux variables dépend d'un certain nombre de déterminants théoriques. Notre étude montre que les théories traditionnellement utilisées pour expliquer la décision d'internaliser ou d'externaliser une activité permettent également d'appréhender le phénomène des renégociations contractuelles. Elle a notamment permis de valider l'impact de quatre variables (spécificité, incertitude, difficulté de mesure de la performance et caractère stratégique de l'activité externalisée) sur les renégociations. Les recherches portant sur les renégociations contractuelles sont encore rares en management stratégique et notre étude est l'une des premières à aborder ce phénomène.

Ce travail comporte également des implications managériales. En effet, nous avons montré que si le nombre de renégociations augmente avec le passage du temps, la force de la relation entre ces deux variables dépend également des déterminants théoriques. Ces résultats peuvent aider les managers à anticiper les renégociations et à mieux les préparer. Les renégociations contractuelles sont un phénomène fréquent. Dans la base de données que nous avons utilisée, près de 60 % des opérations d'externalisation ont donné lieu à une ou plusieurs renégociations. Comme l'ont récemment suggéré Argyres et Mayer (2004), des compétences en matière de contractualisation peuvent

fournir un véritable avantage concurrentiel aux entreprises externalisatrices. Si une expertise en matière de contractualisation peut être entièrement développée en interne, une autre solution consiste à embaucher des employés qui ont déjà été impliqués dans des opérations d'externalisation ou à recourir à des consultants spécialisés dans l'accompagnement d'opérations d'externalisation (Useem et Harder, 2000).

Enfin, cette recherche présente également plusieurs limites. Premièrement, nous nous sommes essentiellement focalisés sur des variables issues de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de la ressource. D'autres déterminants comme le caractère plus ou moins complet du contrat initial ont sans doute un impact important sur le nombre de renégociations. Deuxièmement, notre étude n'est pas réellement longitudinale et il serait intéressant de suivre l'évolution du contrat à travers le temps. Troisièmement, nous n'avons pas étudié l'impact des renégociations (ou de l'absence de renégociations) sur la performance des opérations d'externalisation. Il s'agit d'un thème important qui devra faire l'objet de travaux futurs.

## Bibliographie

- Aiken L. et West S. (1991), *Multiple Regression : Testing and Interpreting Interactions*, Sage.
- Amit R. et Schoemaker P. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- Anderson E. et Schmittlein D. (1984), « Integration of the Sales Force : An Empirical Examination », *Rand Journal of Economics*, vol. 15, p. 385-395.
- Anderson E. et Weitz B. (1986), « Make or Buy Decisions : Vertical Integration and Market Productivity », *Sloan Management Review*, Spring, p. 3-19.
- Aoki M. (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.
- Argyres N. et Mayer K. (2004), « Contract Design Capability as a Source of Competitive Advantage : Implications for the Roles of Managers, Engineers and Lawyers », working paper.
- Arino A., de la Torre J. et Ring R. (2001), « Relational Quality : Managing Trust in Corporate Alliances », *California Management Review*,

vol. 44, n° 1, p. 109-131.

Balakrishnan S. et Wernerfelt B. (1986), « Technical Change, Competition and Vertical Integration », *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 347-359.

Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.

Barreyre P. Y. (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », in J.P. Helfer et J. Orsoni (Éds.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert.

Barreyre P. Y. (1988), « The Concept of Impartition Policies : A Different Approach to Vertical Integration Strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 507-520.

Barreyre P. Y. (1968), *L'impartition : politique pour une entreprise compétitive*, Hachette.

Boddy D., Cahill C., Charles M. et Fraser-Jeraus H. (1998), « Success and Failure in Implementing Supply Chain Partnering : An Empirical Study », *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, vol. 2, n° 2/3, p. 143-151.

Burnes B. et Anastasiadis A. (2003), « Outsourcing : A Public-private Sector Comparison », *Supply Chain Management : An International Journal*, vol. 8, n° 4, p. 355-366.

Calvi R. (1999), « L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 1, p. 27-47.

Capron L. (1999), « The Long-term Performance of Horizontal Acquisitions », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 987-1018.

Chiles T. et McMakin J. (1996), « Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics », *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 73-99.

Coeurderoy R. et Quélin B. (1997), « La théorie des coûts de transaction : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Économie Politique*, vol. 107, n° 2, p. 145-181.

Collins R. et Bechler K. (1999), « Outsourcing in the Chemical and Automotive Industries : Choice of Competitive Imperative », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, n° 4, p. 4-11.

Combs J. et Ketchen D. (1999), « Explaining Interfirm Cooperation and Performance : Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 867-888.

- Conner, K. et C.K. Prahalad (1996), « A Resource-based Theory of the Firm : Knowledge vs. Opportunism », *Organization Science*, vol. 7, n° 5, p. 477-501.
- Crocker K. et Masten S. (1991), « Pretia Ex Machina ? Prices and Process in Long-Term Contracts », *Journal of Law and Economics*, vol. 34, n° 1, p. 69-99.
- David R. et Han S.-K. (2004), « A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics », *Strategic Management Journal*, vol. 25, p. 39-58.
- Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 86-108.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol. 35, p. 1504-1511.
- Dillman D. (1978), *Mail and Telephone Surveys : The Total Design Method*, John Wiley.
- Dumoulin R. et Martin A. (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 55-66.
- Dyer J. (1997), « Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value », *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 535-556.
- Foss N. (1996), « Capabilities and the Theory of the Firm », *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 77, p. 7-27.
- Gilley K. et Rasheed A. (2000) « Making More by Doing Less : An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance », *Journal of Management*, vol. 26, p. 736-790.
- Goldberg V. et Erickson J. (1987), « Quantity and Price Adjustment in Long-term Contracts : A Case Study of Petroleum Coke », *Journal of Law and Economics*, vol. 30, n° 2, p. 369-398.
- Grant R. (1991), « The Resource-based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of*

- Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- Heide J. et John G. (1992), « Do Norms Matter in Marketing Relationships ? », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, p. 32-44.
- Holmstrom B. et Milgrom P. (1994), « The Firm as an Incentive System », *American Economic Review*, n° 4, p. 972-991.
- Joskow P. (1988), « Price Adjustment in Long-term Contracts : The Case of Coal », *Journal of Law and Economics*, vol. 31, p. 47-83.
- Joskow P. (1987), « Contract Duration and Relationship-specific Investments : Empirical Evidence from Coal Markets », *American Economic Review*, vol. 77, n° 1, p. 168-186.
- Joskow P. (1985), « Vertical Integration and Long-term Contracts : The Case of Coal-burning Electric Generating Plants », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, n° 1, p. 33-79.
- Kannan V. et Tan K. (2002), « Supplier Selection and Assessment : Their Impact upon Business Performance », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 38, n° 3, p. 11-21.
- Kay N. (1997), *Pattern in Corporate Evolution*, Oxford University Press.
- Kern T., Willcocks L. et van Heck E. (2002), « The Winner's Curse in IT Outsourcing : Strategies for Avoiding Relational Trauma », *California Management Review*, vol. 44, n° 2, Winter, p. 17-69.
- Klein B., Crawford R. et Alchian A. (1978), « Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n° 2, p. 297-326.
- Kogut B. (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.
- Lacity M. et Hirschheim R. (1993), *Information Systems Outsourcing*, John Wiley.
- Leiblein M. et Miller D. (2003), « An Empirical Examination of the Transaction and Firm-level Influences on the Vertical Boundaries of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 24, p. 839-859.
- Luo Y. (2002), « Contract, Cooperation and Performance in International Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 903-919.
- McLeod W. et Malcomson J. (1993), « Investments, Holdup, and the Form of Market Contracts », *American Economic Review*, vol. 83, n° 4, p. 811-837.
- McIvor R. (2000), « A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process », *Supply Chain Management : An International*

*Journal* », vol. 5, n° 1, p. 22-36.

McIvor R. et McHugh M. (2000), « Partnership Sourcing : An Organisation Change Management Perspective », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 36, n° 3, p. 12-20.

Pisano G. (1990), « The R&D Boundaries of the Firm : An Empirical Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 153-176.

Poppo L. et Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-727.

Poppo L. et Zenger T. (1998), « Testing Alternative Theories of the Firm : Transaction Cost, Knowledge-Based and Measurement Explanations for Make-or-Buy in Information Services », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 853-877.

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

Reuer J. et Arino A. (2002), « Contractual Renegotiations in Strategic Alliances », *Journal of Management*, vol. 28, n° 1, p. 47-68.

Sprimont P.A., Gosse B. et Sargis C. (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, mars, p. 101-128.

Teng J., Cheon M. et Grover V. (1995), « Decisions to Outsource Information Systems Functions : Testing a Strategy-theoretic Discrepancy Model », *Decision Science*, vol. 26, p. 75-103.

Useem M. et Harder J. (2000), « Leading Laterally in Company Outsourcing », *Sloan Management Review*, Winter, p. 25-36.

Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.

Walker G. et Weber D. (1984), « A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decision », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 137-391.

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

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

Williamson O.E. (1991a), « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296.

Williamson O.E. (1991b), « Strategizing, Economizing and Economic Organization », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 75-94.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

Williamson O.E. (1975), *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-trust implications*, Free Press.

Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), « Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, vol. 9, p. 141-159.

## Annexe

### **Spécificité des actifs utilisés pour réaliser l'activité externalisée**

(Poppo et Zenger, 1998 ; Anderson et Weitz, 1986) ( $\alpha = 0,65$ )

Au moment du démarrage de l'opération d'externalisation, évaluez :

- (1) le degré auquel l'activité externalisée était considérée comme « standard » (codage inversé) ;
- (2) la durée nécessaire pour remplacer le prestataire ;
- (3) le coût induit par le remplacement du prestataire ;
- (4) la durée nécessaire pour réintégrer l'activité externalisée ;
- (5) le coût induit par la réintégration de l'activité externalisée.

Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = « très faible » ; 5 = « très élevé(e) »).

### **Incertitude entourant l'activité externalisée**

(Anderson et Schmittlein, 1984 ; Walker et Weber, 1984 ; Balakrishanan et Wernerfelt, 1986) ( $\alpha = 0,81$ )

Au moment du démarrage de l'opération d'externalisation, évaluez la difficulté à prévoir vos besoins en termes de :

- (1) volume d'activité ;
- (2) niveau de performance ;
- (3) technologie ;
- (4) qualification du personnel.

Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = « très faible » ; 5 = « très élevé(e) »).

### **Difficulté de mesure de la performance de l'activité externalisée**

(Anderson et Schmittlein, 1984 ; Poppo et Zenger, 1998) ( $\alpha = 0,63$ ).

Au moment du démarrage de l'opération d'externalisation, évaluez la difficulté à juger le prestataire en termes de :



- (1) performance ;
- (2) qualité ;
- (3) coûts.

Tous les indicateurs ont été mesurés sur de échelles de Likert à cinq points (1 = « très faible » ; 5 = « très élevé(e) »).

**Caractère stratégique de l'activité externalisée** (Barney, 1991 ; Quinn et Hilmer, 1994 ; Teng, Cheon et Grover, 1995) ( $\alpha = 0,78$ ).

Au moment du démarrage de l'opération d'externalisation, indiquez dans quelle mesure l'activité externalisée :

- (1) était considérée comme stratégique
- (2) contribuait à la rentabilité de l'entreprise ;
- (3) permettait d'obtenir un avantage par rapport aux concurrents.

Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = « très peu » ; 5 = « très fortement »).

**Confiance envers le prestataire** (Dyer, 1997 ; Heide et John, 1992 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998) ( $\alpha = 0,87$ ).

Au moment du démarrage de l'opération d'externalisation, indiquez dans quelle mesure la relation avec le prestataire était caractérisée par :

- (1) un sentiment de confiance entre les partenaires ;
- (2) un comportement « peu correct » des partenaires (codage inversé) ;
- (3) une attitude coopérative des partenaires ;
- (4) des échanges d'informations fréquents entre les partenaires ;
- (5) un sentiment que la relation sera de long terme.

Tous les indicateurs ont été mesurés sur des échelles de Likert à cinq points (1 = « très peu » ; 5 = « très fortement »).