

Colloque « Aspect Juridiques de l'Externalisation »
Centre de Droit des Contrats (Université de Lille II) - Département de Sciences Juridiques
(Groupe EDHEC) / 21/11/1997.

Analyse Economique des Pratiques Liées a l'Externalisation

Eric BROUSSEAU

Université de Nancy II & ATOM (Université de Paris 1)

E.Mail: * EricBrousseau@compuserve.com

ATOM, Université de Paris I Panthéon Sorbonne, 106-112 Bd de l'Hôpital, 75 647 Paris Cedex 13

Tel: (33)-1-55 43 43 21—Fax: (33)-1-55 43 20

A paraître, Petites Affiches, N° 147, Décembre 1998,

0. Introduction

Depuis maintenant plus d'une décennie sous l'influence de nouvelles modes managériales, de l'intensification de la concurrence, de l'émergence de nouvelles techniques de coordination interentreprises (en partie assises sur les capacités des technologies de l'information et de la communication), de l'émergence de multiples prestataires spécialisés exploitants des « niches » dans tous les domaines des services aux entreprises, du renforcement du pouvoir d'actionnaires devenus plus « court-termistes », (etc.) les entreprises ont entrepris un vaste mouvement de recentrage sur leur « métier ». Il s'agit de simplifier la gestion des entreprises en en diminuant la taille et en limitant la diversité de leurs activités tout en bénéficiant d'une division accrue du travail qui, selon les principes de l'analyse économique, permet d'augmenter la productivité.

Cette évolution des pratiques s'est accompagnée du développement de nouveaux outils d'analyse pour essayer de comprendre les motivations essentielles de ces décisions et d'émettre des recommandations afin de les réaliser au mieux. Ces outils économiques renseignent les juristes sur les facteurs d'efficience mis en avant par les économistes pour évaluer le bien fondé, ou au contraire l'absence de justification, des décisions d'externalisation et de leur modalités de réalisation pratiques.

Deux voies d'analyse sont privilégiées par les économistes pour juger de pratiques qui relèvent, selon leur jargon, du choix d'un mode de « gouvernance » d'une « transaction » (i.e. coordination de deux activités entre deux unités techniquement séparables):

- _ La première est celle de l'économie néo-institutionnelle dans sa branche de la théorie des coûts de transaction (Coase [1937], Williamson [1975, 1985]) qui stipule qu'une entreprise décidera de « faire » elle-même (internalisation) ou de « faire faire » par un tiers (externalisation) selon que la somme des coûts de

production et de transaction sera plus élevée lorsqu'elle utilise la transaction fugitive de « marché » ou l'intégration au sein d'une « hiérarchie » (Cf. § 1);

- La seconde est la théorie évolutionniste (Nelson & Winter [1982], Dosi et al. [1988], Dosi [1988], Freeman [1990], Teece et al. [1994]) qui insiste sur les limites cognitives des organisations et souligne, en conséquence, qu'afin de maintenir leur avantage concurrentiel, elles doivent consacrer leurs efforts aux seules activités qu'elles maîtrisent et qui constituent le « coeur » de leur métier, laissant au marché le soin de coordonner les activités les plus étrangères des unes aux autres.

D'autres approches proposent également des voies d'analyses complémentaires. Il nous semble, cependant, que l'essentiel de l'argumentation économique tient dans ces deux catégories d'analyses dont nous reprenons les principaux arguments dans cette contribution.

Après être revenu sur la présentation des raisonnements à la base de l'analyse économique du choix d'une forme de gouvernance (§1), nous présenterons les arguments qui sont en général proposés pour analyser la décision d'intégrer verticalement ou externaliser (§ 2). Dans les deux cas, cela nous amènera à souligner que c'est moins l'externalisation en soit qui pose problème que la forme qu'elle prend. On sera alors conduit à montrer comment le développement de relations « partenariales » doit souvent être associé à la politique d'externalisation... ce qui nous conduira à souligner le rôle ambigu des contrats dans le cadre de ce type de politique (§ 3).

1. Marché, Hiérarchie, Forme Hybride

L'analyse économique de l'externalisation repose sur une théorie plus générale du choix des formes de « gouvernance » c'est-à-dire des dispositifs de coordination qui servent à assurer la réalisation des transactions (§ 11). L'analyse repose sur l'idée qu'on peut distinguer trois principales formes de gouvernance (§ 12) dont les propriétés peuvent se résumer en terme de coûts. Ces coûts sont fonction des circonstances transactionnelles et expliquent qu'un agent économique préfère une forme de gouvernance à une autre dans certaines circonstances (§ 13).

1.1 Des Hypothèses Comportementales à la notion de Gouvernance

La théorie économique du choix d'une forme de gouvernance repose sur l'idée que la coordination entre agents économiques repose sur des accords volontaires et bilatéraux entre eux. Les agents économiques disposent de ressources productives dont ils s'échangent le produit ou qu'ils mettent conjointement en oeuvre. Cela donne lieu à des transactions sur des biens et services dont il convient de définir les tenants et aboutissants. Telles sont les raisons pour lesquelles des « contrats » sont signés. Ils sont des engagements par lesquels les agents

définissent bilatéralement des obligations réciproques en vue de la réalisation d'une transaction.

L'analyse contemporaine de ces phénomènes veut reposer sur des hypothèses « réalistes » parmi lesquelles deux sont d'une importance particulière¹:

- _ d'une part, les agents économiques sont supposés être tels qu'ils sont dans la réalité: individualistes et rationnels mais dotés de capacités de réflexion et de calcul limitées (concept dit de « rationalité limitée » proposé par Simon [1947,1976]);
- _ d'autre part, les institutions qui sont chargées de faire respecter les accords — notamment le système judiciaire — sont imparfaites au sens où le recours à elles est coûteux, implique des délais et n'assure pas nécessairement une exécution effective des accords du fait des limites cognitives des juges et de leur incapacité à disposer d'une information complète (Williamson [1975, 1985]).

La conséquence de la première hypothèse est que dans de nombreuses circonstances les contrats passés entre les parties sont incomplets au sens où ils ne définissent pas de manière précise les obligations réciproques des parties dans toutes les circonstances pertinentes pour la réalisation de la transaction. Il est en effet trop coûteux et trop complexes de spécifier a priori l'ensemble des comportements requis de la part des signataires. Pour palier cette incomplétude, le contrat va instaurer non pas un ensemble d'obligations contingentes à la réalisation d'états de l'environnement, mais une allocation d'autorité, c'est-à-dire d'un droit de décider, à l'une des parties contractantes, à un dispositif paritaire de décision ou à un tiers. Par ce biais, les deux parties reconnaissent se subordonner à une instance de pilotage de leurs actions futures qui va tenter d'optimiser les réponses à apporter aux circonstances pour lesquelles les comportements à adopter n'ont pas été prévues a priori.

La conséquence de l'hypothèse d'imperfection du système judiciaire est que le respect des accords n'est pas garanti par leur simple signature ce qui *ipso facto* pose le problème de leur crédibilité. En effet, les agents sont supposés être potentiellement « opportunistes », c'est-à-dire suffisamment individualistes et rationnels pour utiliser à leur avantage les failles contractuelles. Ces dernières découlent pour une large part des défaillances des dispositifs garantissant en théorie l'exécution des contrats. Telles sont les raisons pour lesquelles dans certaines circonstances les agents économiques vont être amenés à instaurer des dispositifs chargés d'assurer l'auto-exécution de l'accord. A cette fin, des droits de sanctions ou de récompenses sont aménagés. Ils sont maniés par une partie, une instance paritaire ou un tiers

¹ A cela s'ajoute l'hypothèse d'asymétrie d'information selon laquelle les agents économiques ne connaissent pas tous les mêmes choses (par exemple leurs préférences, la qualité de ce qu'ils produisent, leur comportement effectif) ce qui génère des problèmes de coordination dans la mesure où ils peuvent se tromper mutuellement et, pour l'éviter, doivent consacrer des ressources pour acquérir l'information détenue par l'autre.

qui doit disposer par ailleurs de droits d'investigation et d'une certaine souveraineté en matière d'arbitrage.

Une structure de gouvernance est donc un dispositif qui assure à la fois le pilotage de la transaction et l'exécution de l'accord qui sert à l'organiser. Les agents les construisent à la fois en créant de toutes pièces des dispositifs ad-hoc et en s'appuyant sur des instances existantes. Ils le font en suivant une logique de minimisation des « coûts de gouvernance ». Ces derniers correspondent à la fois aux ressources consommées par le fonctionnement de ces structures et aux pertes engendrées par leur dysfonctionnement.

1.2 Marché, Hiérarchie, Forme Hybride

Par souci didactique, l'analyse économique des formes de gouvernance en distingue trois principales. Le mérite de cette distinction consiste entre autre à souligner que la « gouvernance » d'une transaction est assurée toujours par la combinaison de mécanismes collectifs et bilatéraux. Toutes choses égales par ailleurs, la « gouvernance » collective est préférable à la fois du point de vue des agents privés (qui ne supportent alors pas directement les coûts de gouvernance) et du point de vue collectif (car la réalisation de la « gouvernance » à un niveau agrégé permet de générer des économies, issues par exemple de la spécialisation). Cela étant, elle n'est pas toujours possible et les agents économiques vont de temps à autre devoir recourir à des dispositifs de gouvernance strictement bilatéraux.

Le « Marché », qui repose sur la signature de contrats « complets » et fugitifs, est la forme de gouvernance qui socialise le plus cette tâche. Les contrats peuvent y être complets car leur faible durée et la nature peu complexe des échanges permet aux agents économiques de rédiger à des coûts raisonnables de tels contrats. La complétude évite d'avoir à créer et entretenir un dispositif de pilotage (qui mobilise des ressources informationnelles et cognitives). Par ailleurs, l'exécution des accords est assurée par la conjonction de deux mécanismes. D'une part le système judiciaire est moins défaillant que dans d'autres circonstances car les contrats complets sont plus facilement rendus exécutoires par un mécanisme général et peu spécialisé tel que le système judiciaire. D'autre part, la dynamique concurrentielle se conjugue à la faible durée des engagements pour assurer une sorte d'auto-exécution des accords. En effet, les contractants qui veulent réaliser à nouveau des transactions doivent être attentifs au respect de leurs engagements de manière à inciter leurs partenaires à recontracter avec eux dans l'avenir et à ne pas nuire à leur propre réputation auprès de tiers qui sont aussi des contractants potentiels.

A l'opposé, la « Hiérarchie » correspond à une individualisation totale de la gouvernance. Dans certaines circonstances et lorsque les contrats créent des engagements de très long terme, il est totalement impossible de signer des contrats complets. Dès lors le contrat ne fait qu'instituer un mécanisme de pilotage qui confie, pour des raisons d'efficacité, à l'un des contractants le droit de décider du comportement de l'autre (principe de subordination). Le contrôle de l'exécution de tels contrats par un tiers non spécialisé s'avère dès lors difficile à

cause de l'incomplétude contractuelle et de la difficulté d'observer sans biais tant les instructions émises que leur exécution. Telles sont les raisons pour lesquelles ce contrôle est assuré par le bénéficiaire des droits de décision qui se voit doté de droits de supervision, de coercition et d'arbitrage. Ce principe de règlements privé des conflits est accepté par les deux parties pour des raisons d'efficacité économique. La partie qui accepte de se subordonner à l'autre bénéficie, en retour, d'une prise en charge des risques ou d'une sur-rémunération (par rapport à sa productivité effective) de la part de l'autre. Le contrat de subordination reste un contrat volontaire (même s'il consacre le cas échéant des inégalités préalables en terme d'affectation des ressources).

Comme leur nom l'indique, les « Formes Hybrides » se situent entre ces deux extrêmes. Elles empruntent au marché le principe du maintien de l'indépendance des parties et à la hiérarchie le principe de l'instauration (contractuelle) d'un ordre privé. C'est très largement à un juriste (Macneil [1974]) que les économistes ont emprunté le concept. Le contrat qui va générer une forme hybride va instaurer un dispositif interindividuel de pilotage et de contrôle d'exécution de l'accord qui va reposer sur la négociation. Mais la gouvernance hybrides va aussi reposer sur des instances collectives « intermédiaires » — souvent dénommées institutions privées ou spécialisées — qui vont jouer le rôle d'un système judiciaire spécialisé pour assurer la régulation des relations interindividuelles. Par exemple, un système de normalisation-certification ou un syndicat professionnel vont instaurer des règles spécifique aux membres d'une industrie et en assurer l'exécution ce qui permet aux agents à la fois de se référer à ces règles lorsqu'ils signent des contrats (simplification de la conception du contrat) et de recourir à ces instances pour assurer l'exécution de certains aspects de leurs contrats (socialisation partielle du contrôle de l'exécution des engagements). Au total la forme hybride repose sur un degré intermédiaire de socialisation de la gouvernance.

1.3 Le choix d'une forme de gouvernance

Toute chose égale par ailleurs, parce qu'y recourir est moins complexe et moins coûteux, les agents devraient utiliser le marché plutôt que la hiérarchie pour assurer la gouvernance d'une transaction... mais cela dépend en réalité de ses caractéristiques. Trois éléments de caractérisation sont retenus:

- le degré de spécificité des actifs désigne le coût de redéploiement des actifs (matériels et immatériels) engagés dans une transaction². Plus ce dernier est élevé,

² Un actif déterminé est dit spécifique lorsqu'articulé avec un autre actif particulier, sa productivité est plus forte que s'il était associé avec n'importe quel autre actif. Cette caractéristique provient de la complémentarité des deux actifs en question. Cette forte complémentarité a cependant un revers: elle correspond à une forte spécialisation. Un actif spécifique est donc faiblement redéployable car il ne peut réaliser qu'un nombre limité de tâches (du fait de sa spécialisation), et parce que, le cas échéant, il est localisé de manière particulière ou encore parce qu'il n'existe pas de marché d'occasion pour certains actifs (une force de travail spécialisé de manière spécifique en est le meilleur exemple).

plus la gouvernance marchande s'avère inefficace. Une fois les investissements réalisés les deux parties se retrouvent dans une situation de dépendance mutuelles dont une des parties pourrait profiter, extorquant de la valeur ajoutée à l'autre, en ne remplissant pas ses propres engagements. Pour éviter ce risque les parties n'acceptent de réaliser de tels investissements que si elles sont protégées par un contrat dont la durée équivaut à la durée de vie des actifs et qui institue un mécanisme efficace de protection contre l'opportunisme potentiel des signataires. La longue durée et la spécificité de la situation rendent dans ces circonstances l'instauration d'un ordre privé plus efficace;

- la fréquence de la transaction joue sur les coûts de négociation. Plus une transaction est récurrente, plus les agents ont intérêt à signer un engagement de long terme couvrant de nombreux échanges. Ils évitent les négociations récurrentes qu'implique le recours au marché. Cela étant l'allongement du terme de l'engagement milite pour l'instauration d'un ordre privé car il devient plus difficile de connaître avec certitude l'ensemble des contingences futures ce qui induit de l'incomplétude contractuelle³
- l'incertitude qui entoure la transaction influence la capacité des agents à signer des contrats complets. Plus elle est grande, moins cela est possible et plus les accords consistent à instaurer un ordre privé relevant de la forme hybride ou de la hiérarchie pour assurer la réalisation et la régulation de la transaction.

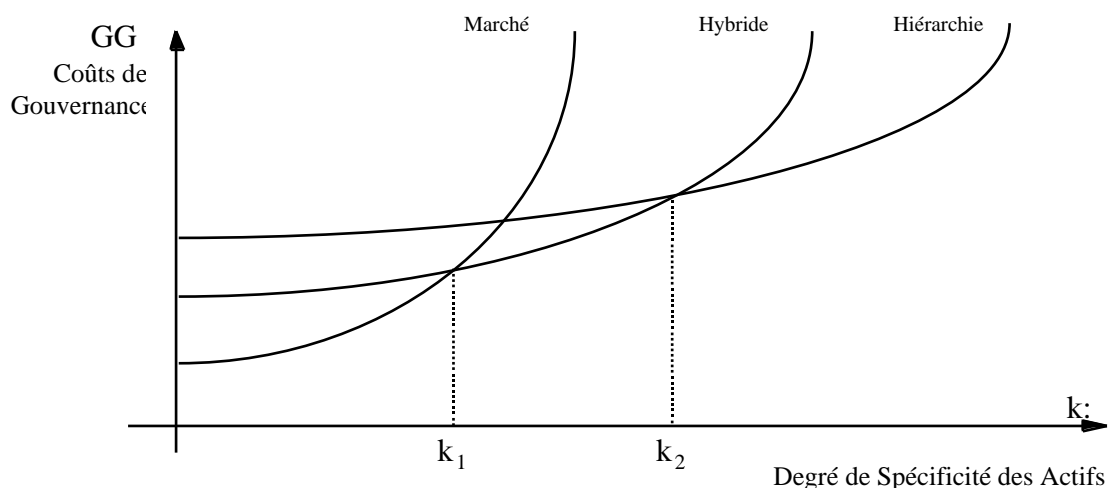
Le raisonnement économique peut alors se transformer en un raisonnement en terme de coût. Pour simplifier l'exposé et à titre d'illustration nous nous en tiendrons dans ce qui suit à un analyse menée en référence à une seule des caractéristiques de la transaction: la spécificité des actifs.

Lorsque la spécificité des actifs est très faible, le marché génère des coûts de « gouvernance » (ou de transaction) moins élevés que la forme hybride ou la hiérarchie puisque les agents ne sont pas contraints de dédier des ressources à la mise au point et au fonctionnement d'un système privé de gouvernance. En revanche, à mesure que le degré de spécificité des actifs requis augmente, les coûts du recours au marché s'avèrent plus élevés que celui des autres modes de gouvernance car le marché ne parvient pas (par hypothèse) à contrôler les comportement opportunistes des parties ce qui se traduit par le fait que les parties doivent consacrer d'importantes ressources à gérer des conflits, voire subissent purement et simplement des pertes d'exploitation ou des pertes d'investissements liées à l'impossibilité de

³ Le raisonnement est en réalité un peu plus complexe si on prend en compte le fait que la récurrence des transactions permet aux agents de réaliser des apprentissages sur les termes contractuels efficaces ce qui leur évite de renégocier réellement à chaque transaction un contrat. Dans ce cas, en effet, il leur suffit de signer un « contrat type » à chaque fois ce qui génère peu de coûts de négociation. La fréquence n'implique le recours à la forme hybride ou la hiérarchie que lorsqu'elle est combinée avec une incertitude relativement forte.

travailler et commercer ensemble. Il suit que lorsque la spécificité des actifs (k) est faible (inférieure à k_1), la gouvernance par le marché est moins coûteuse (CG), lorsque la spécificité est moyenne (entre k_1 et k_2), la forme hybride est plus efficace, lorsqu'elle est forte (supérieure à k_2), les agents ont intérêt à recourir la hiérarchie. Le même raisonnement, illustré par le graphique ci-après, peut être mené pour les autres dimensions de la transaction.

Graphique 1: Le coût relatif du Marché, de la Hiérarchie, et de la Forme Hybride en fonction du degré de spécificité des actifs.



2. Economie de l'externalisation

A l'aune de ces éléments que peut-on dire sur la décision d'externalisation. Pour répondre à cette question il faut en fait analyser les éléments du choix des dirigeants d'entreprise entre différentes formes de coordination qui se situe entre le marché et la hiérarchie:

- _ le choix d'une transaction purement marchande en s'adressant à un prestataire qui définit lui-même les caractéristiques des produits ou services qu'il fournit et qui, comme il s'adresse à un marché relativement large, va produire un *output* relativement indifférencié en fonction de ses clients;
- _ le choix d'une relation de type sous-traitance (ou délégation) dans laquelle c'est le client qui définit les caractéristiques de la prestation qui dès lors est relativement spécifique;
- _ le choix d'une filialisation qui correspond à un niveau encore plus grand de contrôle par le « client » de la prestation fournie dans la mesure où au delà de la capacité à spécifier ses caractéristiques, il dispose de moyens d'influence et de coercitions importantes vis-à-vis du « fournisseur » tout en lui laissant une certaine autonomie de gestion;
- _ le choix d'une intégration pure comme un service de l'entreprise sans aucune autonomie de gestion.

Toute politique consistant à passer d'une des dernières formes mentionnées aux premières constitue une décision d'externalisation. Elle apparaît comme rigoureusement symétrique de la décision d'internalisation.

Par souci didactique, nous allons dans les pages qui suivent revenir sur les principaux éléments mentionnés par la littérature comme étant les facteurs essentiels du choix entre l'intégration verticale pure (§ 21) et l'externalisation complète (§ 22). Après être revenus sur les éléments qui justifient le choix d'un de ces deux extrêmes, nous reviendrons dans chacun des cas sur les facteurs pris en considération par les dirigeants pour choisir plutôt une forme intermédiaire comme la filialisation ou la sous-traitance. Nous verrons alors que, très souvent, une politique d'externalisation conduit à choisir une forme de gouvernance qui tend à être hybride. La sous-traitance partenariale, en particulier, apparaît comme une solution capable d'associer de nombreux avantages (§ 3).

2.1 La Décision d'Intégration Verticale

2.1.1 Facteurs Favorisant l'Intégration

Examinons tout d'abord la décision d'intégration verticale en passant en revue les principaux facteurs (non exclusifs les uns des autres) qui conduisent les économistes à considérer l'intégration verticale comme la solution de coordination la plus efficiente dans certaines circonstances. On retrouve là les principaux arguments de la théorie des coûts de transaction exposés plus haut.

Le premier élément est évidemment la nécessité de recourir à des actifs fortement spécifiques. Le deuxième est constitué par l'incertitude qui marque la transaction. Nous l'avons signalé plus haut, la fréquence agit de manière ambiguë (note 3). C'est la raison pour laquelle il est difficile de considérer qu'il s'agit d'un élément qui agit de manière déterminante en faveur de l'intégration verticale.

Le troisième élément agissant dans ce sens relève de la faible crédibilité des engagements contractuels dans certaines circonstances. Il s'agit bien sur des cas où le système judiciaire est peu efficace (ce qui explique bien des modalités d'internationalisation des firmes notamment dans les PVD; Cf. Hennart [1988], Kogut [1988]). Mais il peut s'agir aussi de cas générés par des situations économiques spécifiques: par exemple lorsque des firmes disposent d'un fort pouvoir de marché qui les protège de facto d'attaques juridiques de la part de clients ou fournisseurs soumis à des risques de représailles.

Lorsque ces éléments sont réunis, les agents économiques tendent à préférer l'internalisation à l'externalisation. Elle permet de se protéger contre d'éventuels comportements opportunistes *ex-post*. Cela évite un gâchis de ressources *ex-post* (respect des engagements, absence de conflits, etc) qui *ex-ante* incite les agents à investir de manière optimale dans des actifs spécifiques (puisque'ils sont sûrs qu'ils seront exploités de manière optimale *ex-post*).

Il existe cependant des éléments qui limitent l'intérêt de l'internalisation et peuvent conduire les acteurs économiques à préférer une solution plus « hybride ».

2.1.2 Facteurs favorisant la filialisation ou la sous-traitance

Si l'intégration verticale présente un intérêt en terme de sécurisation des transactions, elle a en revanche des inconvénients majeurs.

D'abord, elle conduit en général à une dégradation des incitations de la direction des unités intégrées à gérer l'unité de la manière la plus efficace possible. Celle-ci s'explique par la conjonction du fait que ses performances sont moins observables que dans une unité indépendante et que les preneurs de décision ne sont pas comptables sur leur propre patrimoine des effets de ces décisions. On peut ajouter qu'un dirigeant salarié bénéficie souvent, en cas d'erreur, d'une « seconde chance » ce qui n'est pas le cas d'un propriétaire-dirigeant. Pour l'ensemble de ces raisons, on doit s'attendre à ce qu'une unité intégrée soit moins efficacement gérée qu'une unité indépendante.

Le problème vient du fait qu'il existe une divergence d'intérêt entre le preneurs de décision et le propriétaire de l'unité. Comme il est coûteux pour le propriétaire de surveiller le dirigeant (et que cela n'est pas toujours possible pour des raisons informationnelles et cognitives), ce dernier va toujours bénéficier de marges de manoeuvre qu'il va utiliser à son profit... ce qui signifie que le propriétaire ne bénéficiera pas totalement de la valeur-ajoutée créée par son actif. Ainsi, l'intégration verticale va générer des coûts de supervision et de direction (si le propriétaire se substitue partiellement au dirigeant de l'unité indépendante) qui affectent la rentabilité de l'opération tout en ne supprimant pas totalement les risques d'inefficience.

D'autres éléments peuvent aussi venir affecter l'efficacité de l'intégration verticale: il s'agit des déséconomies d'échelle qu'elle peut engendrer. Les économistes parlent d'économie d'échelle pour désigner le fait que jusqu'à un certain niveau (qui varie d'une industrie à l'autre), les coûts de production croissent moins vite que cette dernière en volume. Pour bénéficier d'économie d'échelle, il faut donc desservir une demande relativement large. Lorsqu'on choisit d'internaliser, elle est restreinte à celle exprimée par l'entreprise intégrante... et elle a donc tendance à se réduire. La filialisation ou la sous-traitance permettent au contraire de desservir un marché plus vaste que celui constitué par la seule entreprise « internalisatrice ».

En dynamique, l'internalisation totale présente un dernier inconvénient: la rigidité, voire l'irréversibilité. Une unité intégrée est pour des raisons légales, organisationnelles, politico-sociales, (etc.) moins facilement redéployable qu'une unité qui l'est moins (comme une filiale), voire pas du tout (un fournisseur). Un dirigeant voulant se garantir des possibilités futures d'adaptation n'a donc pas nécessairement intérêt à recourir à l'intégration verticale.

Enfin, il existe des contraintes pesant sur l'intégration: notamment, la capacité financière à la réaliser. Les décideurs peuvent donc être contraint par leur faible disponibilité en fonds propres

à recourir à des solutions moins coûteuses en capital que l'intégration totale. La filialisation permet en effet de s'associer à d'autres financeurs pour développer un projet commun. La sous-traitance évite d'avoir à établir un lien en capital.

2.2 La Décision d'Externalisation

La décision d'externalisation va *a contrario* dépendre de l'absence d'actifs spécifiques, de la faible incertitude, de la capacité des accords à être exécutés. D'autres éléments peuvent en sus être mentionnés.

2.2.1 Facteurs d'Externalisation

La volonté d'externaliser peut s'expliquer par la nécessité de stimuler l'innovation. Une organisation est en effet intrinsèquement plus faiblement innovante que le marché dans la mesure où par essence son fonctionnement repose sur des règles et des routines, où elle cantonne les comportements individuels dans des limites strictes afin d'organiser l'action collective. Cela ne signifie pas, bien sur, que les organisations n'innovent jamais. Le courant évolutionniste au contraire insiste sur la capacité des organisations à réaliser des apprentissages, à développer des nouveaux produits ou des nouvelles pratiques. Cette innovation se fait cependant le long de trajectoires liées au caractère nécessairement incrémental des évolutions organisationnelles. La stimulation de l'innovation peut donc passer par une politique d'externalisation qui va à la fois remettre en cause les modalités d'interaction existantes entre les composantes d'un processus de production... et donner des marges d'autonomie à l'unité externalisée.

Cette dernière sera d'autant plus incitée à les utiliser que ses responsables seront fortement incités à exploiter le caractère aventurier de leur situation d'indépendance. Elle conduit, en effet, à une plus grande liberté et responsabilité des dirigeants tout en leur garantissant un intéressement financier. Autant d'éléments qui se combinent pour assurer une gestion plus efficace.

2.2.2 Facteurs favorisant la filialisation ou la sous-traitance

Cela étant, si elle est parée de nombreux atouts en terme d'incitation et de capacité d'adaptation, l'externalisation totale n'en présente pas moins un certain nombre d'inconvénients qui peuvent pousser les dirigeants à recourir à des formes hybrides plutôt qu'à une externalisation complète.

Le premier inconvénient de l'externalisation est qu'elle crée deux unités économiques indépendantes dont les objectifs peuvent être amenés à diverger. L'unité externalisée peut, à terme, pour assurer sa sécurité, son indépendance, sa rentabilité, (etc.) décider de ne plus considérer son organisation d'origine comme un client « privilégié » auquel, par exemple, sont dues des prestations spécifiques. Plus, elle peut fournir des prestations à des concurrents directs ou même devenir un concurrent. Pour ces raisons, l'externalisation présente

indéniablement un risque que l'on ne prendra pas pour gérer les activités qui relèvent du « cœur de métier » ou qui sont source d'avantages stratégiques clés. Cette volonté de maintenir un contrôle étroit sur les orientations stratégiques d'une composante que, pour des raisons incitatives, on cherche à externaliser explique souvent le choix de la filialisation.

Le second inconvénient de la création d'une nouvelle unité économique indépendante tient à ce que, par essence, si on externalise un certain nombre de problèmes de gestion, on externalise aussi les avantages générés par cette unité. A priori les bénéfices qu'elle génère ne profite plus à l'unité qui a externalisé. Ces derniers se regroupent dans deux grandes catégories. Il y a d'abord les bénéfices financiers qui sont généralement pris en considération dans les calculs avantages/coûts qui sont réalisés à l'occasion des prises de décision en matière d'externalisation/internalisation. Mais il s'agit également de « bénéfices » moins mesurables en terme de compétences. Réaliser soit même une activité entretient les capacités cognitives de l'entreprise ce qui lui permet à la fois de piloter de manière plus efficace des sous-traitants qui réaliseraient cette tâche pour son compte et de percevoir les évolutions techniques, industrielles et commerciales propres à cette activité afin d'anticiper les adaptations nécessaires plutôt que les subir. Cette dernière raison, notamment, peut conduire les firmes à n'externaliser que partiellement une activité et à maintenir, par ailleurs, des liens étroits avec les unités externalisées.

Enfin, et bien entendu, la troisième raison qui peut s'opposer à une externalisation radicale est la nécessité de protéger et de valoriser des investissements spécifiques. Il s'agit naturellement des éventuels actifs physiques mais aussi et surtout de la connaissance mutuelle créée par la répétition des transactions entre deux unités. Une telle répétition aboutie fréquemment à la mise au point de « routines », de procédures de décision et d'interactions spécifiques qui permettent à chacun des partenaires de se coordonner avec l'autre de manière plus efficace que s'ils interagissaient avec des tiers. La volonté de protéger ces investissements spécifiques, afin de les encourager, peut, là encore, plaider pour la mise en oeuvre d'une gouvernance semi-intégrée plutôt que totalement externalisée.

3. La Sous-Traitance Partenariale

Ainsi, un rapide retour sur l'analyse économique et sur ses développements des quinze dernières années, conduit à souligner que si la coordination marchande a de nombreuses vertus en terme d'incitation et de flexibilité, l'efficacité économique ne pousse pas nécessairement à démanteler systématiquement les entreprises — les « hiérarchies » — pour aller vers le marché. La nécessité d'encourager la réalisation de certains investissements non-redéployables de même que celle de favoriser la constitution et l'exploitation de compétences spécialisées s'opposent à une externalisation totale. Le mouvement d'externalisation ne se traduit donc pas par une transformation radicale des entreprises en « marchés » constitués de petites unités autonomes qui se coordonneraient entre elles de manière fugitive. Dans la pratique, les entreprises qui désirent (ou sont contraintes à) être plus réactives, innovantes, efficaces, (etc.) pratiquent la dé-intégration en filialisant, revendant des capacités à des

prestataires spécialisée ou en créant des unités totalement indépendantes mais dans tous les cas en instaurant avec ces entreprises des relations dites de « partenariat » destinées précisément à gérer des transactions qui implique un certain degré d'investissement spécifiques, qui s'inscrivent donc dans la durée et sont marquées, en conséquence par une certaine incertitude.

Dans le cadre de ces partenariats, la « confiance » est souvent invoquée comme élément régulateur et sécurisateur de ces transactions. Après être revenu sur la signification exacte qu'il convient de donner à cette notion (§ 31), nous évoquerons les conséquences que cela a pour la conception des contrats entre entreprises externalisante et prestataire (§ 32).

3.1 La Confiance comme Substitut au Contrôle

Un pan important de la littérature économique récente consacré aux relations « hybrides » entre entreprise — concrètement aux alliances, à la sous-traitance, à la franchise, etc. — insiste sur la nécessaire confiance qui doit s'instaurer entre partenaires pour les gérer (Cf. Brousseau, Geoffron, Weinstein [1997]). Cette littérature s'appuie d'abord sur des constats empiriques: pour que ces formes de coordination marche il faut que les partenaires ne passent pas leur temps à se référer à leurs obligations contractuelles sans quoi toute adaptation, toute innovation, tout apprentissage seraient impossibles et la coopération échouerait. Elles sont validées par des réflexions plus théoriques. Si on admet que les agents économiques sont dotés d'une rationalité limitée et qu'ils agissent dans un univers incertain, ils ne peuvent concevoir des contrats complets et doivent instaurer une instance de gouvernance bilatérale. Cela étant, le fonctionnement de cette instance de négociation, supervision et coercition est consommateur de ressource donc coûteux. Il peut dès lors s'avérer économique de ne pas y recourir systématiquement en laissant les partenaires prendre des initiatives, en les incitant à se coordonner *in-situ* de manière informelle, en évitant d'exercer un contrôle systématique qui s'avère à la fois coûteux et générateur de défiance mutuelle. Ceci n'est possible que si un minimum de « confiance » existe entre les parties. Ainsi la « confiance » apparaît comme le gage d'une coordination plus efficace et moins coûteuse.

Les économistes insistent notamment sur la flexibilité que la confiance permet d'introduire dans les relations puisque les parties ne sont plus tenues par des obligations contractuelles strictes mais par un engagement « moral » d'agir dans le sens de l'intérêt commun. Puisqu'ils ne sont plus considérés uniquement comme des opportunistes potentiels, les coopérateurs vont alors bénéficier d'une liberté plus grande de décision puisque les actions qu'ils entreprennent sont a priori au bénéfice des deux parties ce qui évite d'avoir à systématiquement demander l'autorisation de l'autre et d'exercer ex-post un contrôle des conséquences effectives de ces décisions. Il en résulte une plus grande capacité d'adaptation et d'innovation. D'une part, chacune des parties pourra prendre des initiatives sans s'engager dans un processus long et coûteux de négociation. D'autre part, si des ajustements mutuels sont requis une simple négociation informelle entre intervenants directs suffit sans qu'elle ait à être validée par les procédures formelles des deux firmes.

La mise en oeuvre de telles relations coopératives s'avère être un bon moyen de gérer efficacement l'externalisation. En effet, on peut supposer que les activités concernées, puisqu'elles étaient auparavant internalisées, requièrent un certain nombre d'investissements spécifiques. Le partenariat permet de pérenniser les incitations à réaliser ces investissements spécifiques puisqu'il garantit une certaine pérennité de la relation. En effet, les apprentissages mutuels réalisés par les deux parties au fur et à mesure du processus de coopération constituent par eux-mêmes des investissements spécifiques sans grande valeur dans le cadre d'une autre relation, mais gages d'une plus forte productivité de la relation concernée. Il est donc de l'intérêt commun de poursuivre la relation et de faire des efforts continuels pour, sans cesse, en renforcer l'efficacité. Il importe aussi pour chaque partie de s'assurer que l'autre continue d'être incité à pérenniser la relation et, donc, de tenir compte de ses intérêts. Cette nécessaire prise de conscience par chaque partie des intérêts de l'autre renforce donc la crédibilité de l'engagement de long terme. Elle en assure par ailleurs l'efficacité dans la mesure où chacune des parties n'a plus à consacrer d'importantes ressources au contrôle de l'exécution des engagements formels, voire à l'engagement de conflits juridiques.

3.2 Le rôle du contrat

Il faut se garder pour autant de toute conception naïve de ces phénomènes de coopération interentreprises car non seulement nous n'avons pas à faire à des agents économiques altruistes mais en plus il s'agit d'organisations. Dès lors, l'opportunisme potentiel des parties ne peut être ignoré. En effet, les entreprises sont d'abord et avant tout animées par la recherche de leur propre intérêt et il est peu de raisons qui pourraient justifier qu'il est raisonnable de penser qu'elles sont « naturellement » coopératrices. Par ailleurs, les membres d'une même organisation peuvent avoir des intérêts divergents. En dépit de la volonté de coopération de certaines composantes de l'organisation, d'autres, profitant de l'absence de contrôle formel, peuvent adopter des comportements opportunistes susceptibles de ruiner la « confiance » interorganisationnelle. On ne peut donc compter sur un tel sentiment qui serait ancré sur l'appartenance à un même groupe social, à une communauté d'intérêt, etc.

Le contrat passé entre les deux partenaires apparaît dès lors comme un moyen d'asseoir cette confiance (Brousseau [1996]). Même si on ne s'y réfère pas au jour le jour pour assurer la gestion du processus coopératif, il constitue un ensemble d'obligations qui donne à chaque partie, en cas de comportement opportuniste de l'autre, le moyen de mener des représailles en s'appuyant sur le système judiciaire. Par une sorte de renversement, signer un contrat apparaît dès lors comme la manifestation de la volonté de coopérer puisqu'on donne au partenaire des moyens de représailles, preuve qu'on a précisément pas l'intention d'être opportuniste. A partir de ce moment, puisqu'il dispose d'une garantie crédible, le partenaire peut considérer qu'on est prêt à tenir compte de ses propres intérêts et de l'intérêt de la paire a long terme même si on ne souhaite pas, pour des raisons pratiques, se référer en permanence à la lettre du contrat pour interagir.

Plusieurs conditions doivent néanmoins être réunies pour que le contrat constitue un signal effectif de la volonté de coopérer (Brousseau [1996]). Tout d'abord, le contrat doit bien sûr instaurer des droits de représailles réciproques en cas de non respects de certaines obligations. Mais ces obligations sont précisément floues car au début de la relation les partenaires sont dans l'incertitude quant aux comportements et règles les plus efficaces à observer. Pour cette raison, c'est l'évolutivité du contrat qui va importer. Le contrat doit être progressivement affiné en fonction des apprentissages réalisés afin d'y spécifier des obligations de plus en plus précises qui correspondent, en réalité, au fait que chacun des partenaires accepte de se lier de plus en plus étroitement les mains vis-à-vis de l'autre. Ceci constitue un mécanisme par lequel les deux parties se manifestent périodiquement leur volonté de coopérer en instaurant des mécanismes de représailles potentielles de plus en plus efficaces. Dans le même esprit, le contrat doit définir de plus en plus précisément au cours du déroulement de la coopération, un système de partage de l'expertise, des risques, des bénéfices. Enfin, il faut également que le contrat instaure un dispositif permettant à chacune des parties de mettre un terme à la coopération en manifestant solennellement sa volonté de ne plus coopérer... de manière à éviter que la seule issue pour une entreprise qui serait confrontée à une telle évolution de ses préférences soit de se montrer délibérément opportuniste.

* * *

Au total, l'analyse économique tend à relier deux mouvements importants constatés au cours des quinze dernières années dans le monde industriel: les politiques d'externalisation des entreprises et le développement des relations coopératives. L'externalisation s'explique largement par la volonté des équipes dirigeantes de gérer des organisations plus réactives et efficaces. Elle n'en a pas moins des limites qui tiennent au fait que certaines activités — celles qui impliquent la mise en oeuvre d'actifs spécifiques, celles qui constituent le « coeur du métier » — ne peuvent pas être totalement externalisées. Telles sont les raisons pour lesquelles, des formes « hybrides » de coordination doivent être mises en oeuvre. Dans le cadre de ces formes hybrides les négociations informelles et *in situ* entre responsables des services fonctionnels impliqués dans la coopération sont le principal moyen d'atteindre l'efficacité économique en permettant des ajustements mutuels rapides et innovants. Il est donc inutile, voire nuisible, de vouloir les encadrer par des contrats très précis et complets. Bien au contraire, l'incomplétude est source d'efficacité. En revanche, le contrat reste le garant en dernier ressort de la pérennité de ce processus de coopération et d'ajustement mutuel. Il doit donc être affiné au cours de la durée de la relation via des renégociations du contrat initial qui servent non pas à en redéfinir les principes mais à en préciser les modalités d'application de manière de plus en plus détaillée. Ces négociations au cours desquelles les parties acceptent de se lier de manière de plus en plus étroites les mains constituent des manifestations solennelles de la volonté de coopérer. Ces dernières sont indispensables à l'émergence d'un climat de confiance mutuelle, lui-même garant de l'efficacité d'un processus de coopération malgré l'incomplétude du contrat.

Lors des processus d'externalisation, qui se traduisent concrètement par les juristes par un processus de contractualisation (avec un prestataire qui peut être un nouveau fournisseur, une filiale ou une entité résultant d'une stratégie d'essaimage), le contrat ne doit donc pas être envisagé comme un dispositif instituant un « règlement » de coopération, mais plutôt comme un dispositif destiné à offrir des garanties aux deux parties pour qu'elles puissent sereinement coopérer et innover. Mieux vaut donc installer des gardes-fous que des rails !

BIBLIOGRAPHIE

Alter C. & J. Hage [1993], Organizations Working Together, Sage Library of Social Research 191, SAGE Publications, Newbury Park, London, New Delhi.

Asanuma, B., [1989], Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skills, J. of Japan and International Economics

Brousseau E., [1993], L'économie des contrats: technologies de l'information et coordination interentreprises, PUF, 1993

Brousseau E., [1996], Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises, in Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, in Ravix J.-L. (ed.), Ed. du CNRS, Paris, pp. 23-51

Brousseau E., P. Geoffron & O. Weinstein [1997], "Confiance, connaissances et relations interfirmes", in Guilhon B., Huard P., Orillard M. & Zimmerman J.B., (eds), Economie de la connaissance et Organisations: Entreprises, territoires, réseaux, L'Harmattan, Paris, pp. 402-433

Coase R. H., [1937], The nature of the firm, Economica, Vol/n° NS4, 1937, pp. 386-405

Dosi G., [1988], Sources, procedures and microeconomics effects of innovation, J. of Economic Literature, 26:3, 88, pp. 1120-1171

Dosi G., Freeman Ch, Nelson R. Siverberg G. & Soete L. (eds), [1988], Technical change and economic theory: the global process of development, Frances Pinter Publishers, London

Dosi G., Teece D. & Winter S., [1990], Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, Revue d'Economie Industrielle, Vol/n° 51, 1er trimestre, pp. 238-254

Freeman C., [1990], The economics of innovation, Elgar

Hennart J.-F., [1988], A Transaction costs theory of equity joint ventures, Strategic Management Journal, Vol:N° 9, 1988, pp. 361-374

Kogut B., [1988], Joint ventures: theoretical and empirical perspectives, Strategic Management J., Vol: N° 9

Macneil I.R.[1974], The Many future of contracts, Southern California Law Review, 47 (May), 691-816.

Ménard C. [1994], Comportement rationnel et coopération: le dilemme organisationnel, Cahiers d'Economie Politique, vol 24-25

Menard C., [1990], L'économie des organisations, Paris, La Découverte

Nelson R.R. & Winter S.G., [1982], An evolutionary theory of economic change, Belknap, Cambridge (Mass)

Richardson G.B., [1972], The organization of industry, Economic Journal, Vol/n° 82, pp. 383-396

Ring P. S. & A. H. Van de Ven [1992], Structuring Cooperative Relationships between Organizations, Strategic Management Journal, Vol. 13, 483-498.

Simon H. A., [1947], Administrative behavior, a story of decision processes in business organization, MacMillan

Simon H. A., [1976], From substantive to procedural rationality., In Latsis S. (ed), Methods and appraisals in economics, Cambridge UP, pp. 129-148

Teece D. J., Rumelt R., Dosi G. & Winter S., [1994], Understanding corporate coherence: Theory and evidence, J. of Eco. Behavior & Org., 23, pp. 1-30

Williamson O. E., [1975], Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications, The Free Press, New York

Williamson O. E., [1985], The economic institutions of capitalism, The Free Press, New York

Williamson, O. E. [1996]. The Mechanism of Governance, Oxford University Press.